

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení interní komunikace ve vybrané organizaci
Evaluation of Internal Communication in a Selected Organization

Student: Bc. Lenka Dorňáková
Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2018

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lenka Dorňáková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Zhodnocení interní komunikace ve vybrané organizaci
Evaluation of Internal Communication in a Selected Organization

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska komunikace
 3. Charakteristika vybrané organizace a komunikačních procesů v organizaci
 4. Analýza interní komunikace
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5022-4.
HORVÁTHOVÁ, Petra. *Základy managementu*. SOET, vol. 5. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.
QUINTANILLA, Kelly M. a Shawn T. WAHL. *Business and Professional Communication: Keys for Workplace Excellence*. 3rd ed. Los Angeles: Sage, 2017. ISBN 978-1-5063-1552-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 27. dubna 2018

Lenka Dorňáková
.....

Bc. Lenka Dorňáková

Poděkování

Poděkování je věnováno všem lidem, co mě podporovali. Zejména děkuji mé vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D., za veškerou pomoc, připomínky a odborné rady při zpracovávání mé diplomové práce.

A taktéž děkuji organizaci, jež mi dovolila vypracovávat u ní diplomovou práci, poskytovali mi potřebné informace a konzultace ke zhotovení diplomové práce.

A v neposlední řadě bych chtěla poděkovat panu Doc. Ing. Janu Žídkovi, CSc., který z pozice proděkana pro rozvoj a spolupráci s průmyslem Fakulty elektrotechniky a informatiky Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava mi zprostředkoval organizaci, ve které jsem mohla svoji práci realizovat.

ABSTRAKT

Diplomová práce je věnována interní komunikaci ve vybrané organizaci. Cílem práce je provést analýzu stávající situace a navrhnout zlepšení odhalených nedostatků vyskytujících se v dané organizaci.

Práce je členěna do dvou větších celků - teoretické a praktické části, které na sebe navazují. V teoretické části práce jsou shrnuty teoretické poznatky komunikace v organizaci. V praktické části práce jsou uvedeny informace o vybrané organizaci, a zejména o komunikačních nástrojích, jež jsou v organizaci používány. Ke zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací a komunikačními nástroji v organizaci byl aplikován dotazníkový průzkum. Provedená analýza výsledků a následné celkové zhodnocení odhalilo drobné výjimky nesouladu s některými komunikačními nástroji, a taktéž s komunikačními dovednostmi manažera. V závěru praktické části jsou uvedeny návrhy a doporučení na zlepšení stávající situace.

Klíčová slova: dotazníkový průzkum, interní komunikace organizace, komunikační nástroje, sestupná komunikace, vzestupná komunikace.

ABSTRACT

The thesis is dedicated to the internal communication in the selected organization. The goal of the thesis is an analysis of actual situation and making suggestions relevant to identified shortcomings in the organization.

The thesis is divided into two major blocks – the theoretical and the practical parts, which are interconnected together. Theoretical concepts relevant to the internal communication are summarized in the theoretical part. Information about the organization are presented in the practical part, especially communication tools used in the organization. The survey questionnaire method was applied for assessment of employee satisfaction with the internal communication processes and the communication tools. The analysis of outcomes shows small exceptions in dissonance with some communication tools and managerial communication skills. Suggestions for improvement are presented at the end of the practical part.

Keywords: questionnaire survey, internal organizational communication, communication tools, downward communication, upward communication

OBSAH

1 ÚVOD.....	3
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA KOMUNIKACE.....	5
2.1 DEFINICE A VÝZNAM KOMUNIKACE	5
2.2 PROCES KOMUNIKACE	6
2.3 FUNKCE KOMUNIKACE.....	11
2.4 KOMUNIKACE V ORGANIZACI	12
2.4.1 <i>Formy komunikace v organizaci</i>	13
2.4.2 <i>Komunikační směry v organizaci</i>	21
2.4.3 <i>Komunikační nástroje v organizaci</i>	24
2.5 VOLBA METODOLOGICKÉHO PŘÍSTUPU A METODY	32
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE A KOMUNIKAČNÍCH PROCESŮ V ORGANIZACI.....	37
3.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....	37
3.2 VÝVOJ KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI Z POHLEDU JEJÍHO MANAGEMENTU	38
4 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE.....	43
4.1 POROVNÁNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ ORGANIZACI S TEORETICKÝMI PŘÍSTUPY KE KOMUNIKACI.....	43
4.2 POPIS PŘÍPRAVY A REALIZACE DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU.....	45
4.3 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU	49
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	90
5.1 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	90
5.1.1 <i>Zhodnocení formální a neformální komunikace</i>	90
5.1.2 <i>Zhodnocení sestupné komunikace</i>	91
5.1.3 <i>Zhodnocení vzestupné komunikace</i>	94
5.1.4 <i>Zhodnocení komunikačních nástrojů</i>	99
5.2 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	104
6 ZÁVĚR	108
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	110

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	113
SEZNAM PŘÍLOH	114

1 ÚVOD

Tématem této diplomové práce je interní komunikace. Komunikace obecně je nedílnou součástí každodenního života, lidé komunikují téměř neustále. Komunikace je nezbytná součást člověka již od narození, formuje se během celého vývoje života, v jakémkoliv prostředí. Pomocí komunikace mohou lidé předávat informace a sdělovat své pocity druhým lidem, uspokojovat své potřeby anebo třeba dosáhnout úspěchu. Sociální komunikace je součástí života lidí i organizací.

Interní komunikace v organizaci je využívána k výměně informací mezi dvěma zaměstnanci, nebo mezi pracovními týmy a skupinami, ale i v rámci celé organizace, kdy probíhá výměna informací nezbytných pro samotný chod organizace. Interní komunikace je tedy proces, při kterém dochází k oboustrannému předávání a přijímání informací a zpětných vazeb. Skutečným cílem je spokojený klient. Spokojený zaměstnanec je jen přidanou hodnotou pro úspěch organizace. Proto je zapotřebí, aby všichni zaměstnanci měli dostatek správných informací ve správný čas. A dále nesmí být zahlcováni zbytečnými informacemi, které jsou nepotřebné pro jejich práci, aby nedocházelo ke snížení efektivity jejich výkonu a tudíž i celé organizace. Fungující komunikaci lze označit za podstatnou pro úspěšný chod organizace.

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací ve vybrané organizaci.

V rámci hlavního cíle jsou určeny dílčí cíle, které jsou zaměřeny na zhodnocení formální a neformální stránky komunikace, na zhodnocení sestupné komunikace, vzestupné komunikace a zhodnocení komunikačních nástrojů. Jednotlivé cíle a následně otázky jsou zaměřeny tak, aby nejlépe zmapovaly komunikační procesy ve zvolené organizaci a aby získaná zpětná vazba od interních pracovníků organizace mohla být využita ke zhodnocení aktuálního stavu, případně ke zhodnocení a zformulování návrhů a doporučení, kterými by se organizace mohla řídit. Tato doporučení budou směřovat k zlepšení kvality interní komunikace, případně k maximalizaci účinnosti firemní komunikace a organizace samotné.

K získání informací pro analýzu a zhodnocení interní komunikace byla použita metoda dotazování, a to dotazník. Metoda písemného dotazníku byla zvolena zejména kvůli anonymitě dotazníku, při které lze předpokládat pravdivé zodpovězení otázek zaměstnanci vybrané organizace. Dotazník je sestaven tak, aby odpovídal podmínkám organizace a jejím potřebám. Výsledný průběh procesu bude probírán s vedením organizace.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, které spolu souvisejí. V rámci teoretické části je charakterizována komunikace, její procesy a funkce, včetně komunikace v organizaci, jejich směrů a nástrojů.

Praktická část práce popisuje charakteristiku organizace, především vývoj různých komunikačních nástrojů a komunikace samotné z pohledu jejího managementu. Dále obsahuje porovnání interní komunikace organizace spolu s teoretickým rozbohem a následně na základě těchto informací formuluje dotazníkové šetření. Výsledky jsou pak analyzovány a v rámci statistických údajů a subjektivního posouzení jsou vytvořeny závěry spolu s formulací návrhů pro zlepšení interní komunikace ve vybrané organizaci.

Zvolená organizace si přála zůstat v anonymitě, proto jsou z práce vynechány informace, které by mohly organizaci identifikovat (jména zaměstnanců, názvy webových stránek, konkrétní definování pracovní činnosti apod.).

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA KOMUNIKACE

Tato kapitola je věnována popisu komunikace jako obecného sociálního jevu, který se vyskytuje v organizaci. Dále jsou prezentovány možné procesy a funkce komunikace, mezi které se řadí například funkce informativní, přesvědčovací, nebo poznávací. A taktéž jsou zde charakterizovány formy, směry a nástroje komunikace, jež se vyskytují v organizaci.

2.1 Definice a význam komunikace

„*Není možné nekomunikovat*“, řekl Paul Watzlawick (Pauknerová, 2012, s. 315), americký psycholog, psychoterapeut a filosof rakouského původu, který se zabýval psychoterapií (zejména rodinnou) a dále teorií komunikace a humoru. Člověk stráví komunikací velkou část svého aktivního života a v případě manažera to platí ve zvýšené míře. Komunikace je schopnost jedince navázat kontakt s druhými lidmi a dorozumět se s nimi, je to proces, při kterém dochází ke sdělování a výměně významů a vytváření vztahů (Hospodářová, 2008).

Slovo komunikace má velmi široké použití, vzniklo z latinského slova **communicare**, což znamená v překladu spojovat více věcí či osob, sdílet s někým, dorozumívat se, radit se s někým (Linhart, Petrusek, Vodáková et al., 1996, s. 485). Komunikace se řadí již z minulosti mezi jednu z nejdůležitějších forem dorozumívání se mezi lidmi a byla klíčovým faktorem při rozvoji lidské civilizace počínaje rozvojem kmenů a rozvojem obchodu (DeVito, 2008).

Podle Mikuláščíka (2003) lze nejdůležitější charakteristiky komunikace shrnout do těchto základních bodů:

- komunikace je nezbytná k účinnému sebevychávaní,
- komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem,
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů.

Definici pojmu komunikace je opravdu nespočet, neboť ji každý autor v rámci svého zaměření chápe jinak, a proto jedna celosvětově a napříč všemi obory uznávaná/platná definice komunikace neexistuje. Existují pouze subjektivní a rámcové definice. **Význam** komunikace je ale na druhou stranu zřejmý a také nepopíratelný. Komunikace může ovlivňovat jak jedince, skupinu, tak i celou organizaci. Komunikace se například projevuje v monitorování informací, vyjasňování skutečných situací, ovlivňování a přesvědčování, ale i ve zpětné vazbě apod. Komunikace má sociální prvky, které jsou základem pro vznik a udržování sociálních vztahů (Mutinová, 2013).

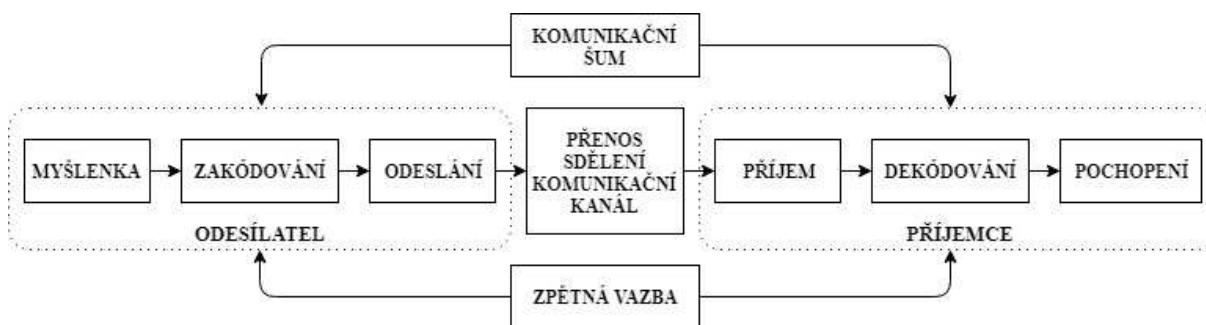
2.2 Proces komunikace

Proces komunikace a základní charakteristiky komunikace lze obvykle popsat celou řadou komunikačních modelů a procesů. Jedním z nich je často používaný a uváděný Lasswellův komunikační model, který se zaměřuje na kladení následujících otázek (Bedrnová, Nový et al., 2002).

- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| 1. Kdo předává sdělení? | - Komunikátor (odesílatel) |
| 2. Co se předává? | - Sdělení (zpráva) |
| 3. Jak se uskutečňuje přenos? | - Komunikační kanál |
| 4. Komu je sdělení určeno? | - Posluchač (příjemce) |
| 5. S jakým efektem? | - Efektivita (význam zprávy) |

Lasswellův model představuje jeden z typických modelů komunikace vytvořený politologem Haroldem Lasswellem v roce 1948. Podle něj je rozhodující sekvence: Kdo, Co, Jak, Komu a s Jakým efektem předává informace.

Jiný z modelů, které popisují proces komunikace jako obecného prvku organizace, je model komunikace od autorů Koontze a Weihricha. Dle jejich názorů poskytuje přehled komunikačního procesu, je jedním z pomocných faktorů k identifikaci kritických proměnných v komunikačních procesech a jejich vzájemné korelace (Lednický, 2007).



Obrázek 2.1: Model komunikace od autorů Koontze a Weihricha (zdroj: Lednický, 2007, s. 77)

Analýza procesu umožňuje manažerům přesně určit chyby v komunikaci a vypomáhá k nalezení jejich řešení, případně nedostatkům v komunikaci účinně předcházet. Klíčovou roli při tomto procesu hraje kódování a dekódování sdělení. Pauknerová (2012) uvádí, že z hlediska průběhu komunikačního procesu je důležité, že:

- odesílatel a příjemce se vzájemně ovlivňují,
- neexistuje žádný optimální, nezkreslený přenos informací,
- mezi jednotlivými účastníky komunikačního procesu se vytváří vždy alespoň minimální vztahová vazba, která tento přenos umožňuje, ovlivňuje a v mnoha případech i deformuje na základě šumu.

Komunikační model od autorů Koontze a Weihricha obsahuje příjemce a odesílatele. Příjemce je aktér procesu, který je zodpovědný za dekódování zprávy, kterou odesílatel sestavil a zakódoval. Do procesu může vstupovat prostředník pro sdílení informace ve formě komunikačního kanálu (Svozilová, 2011). Daný proces lze rozdělit na následující části (Kotler, 2007; Lednický, 2007; Mutinová, 2013; Přikrylová, Jahodová, 2010).

Odesílatel – Je zdrojem informace. Zdrojem může být jednotlivec nebo organizace, která oznamuje nějakou zprávu příjemci. Ke zvýšení účinnosti komunikace přispěje to, je-li pro příjemce odesílatel považován za atraktivního, věrohodného a je-li jejich vzájemný vztah pozitivní. Za důvěryhodného odesílatele informace je považován takový odesílatel, který je spotřebitelem vnímán jako objektivní a pravdivý.

Myšlenka – Myšlenka je nosnou informací zprávy. Myšlenka je z principu myšlení, tedy z pohledu kde myšlení je souhrn všech vědomých mentálních procesů člověka, původcem informace. Jednodušší formy myšlení lze chápat jako prostředek k řešení problémů

nebo dosahování cílů. Člověk nejprve formuluje problém nebo cíl, čímž si ho zpřesní a představí tak, že může začít hledat postupy jednání a řešení.

Zakódování – Jedná se o proces, kdy je informace převedena do symbolické formy, která je srozumitelná pro obě strany, tedy pro příjemce i odesílatele zprávy. Komunikace bude tím jasnější, čím bude její forma a způsob přenosu informace mezi aktéry procesu srozumitelnější. Kódování dle autorek Přikrylové a Jahodové (2010) má v principu tři zásadní funkce:

- vyvolat či podpořit akci,
- upoutat pozornost,
- vyjádřit záměr, názor či existenci.

DeVito (2008) uvádí, že praktickým příkladem zakódování je poskytnutí čísla kreditní karty obchodníkovi přes internet, kdy je dané číslo zakódováno do systému symbolů, kterému nikdo další nerozumí. Po zakódování informace již následuje samotné **odeslání** informace příjemci.

Komunikační kanál – je **přenos sdělení** mezi aktéry procesu komunikace. Finální podobu sdělení ovlivňují symboly (jsou použity k přenosu významu), ale i další faktory, jako jsou například dovednosti a znalosti odesílatele, či hodnoty a přístupy vysílajícího (Odesílatel informace tvoří koncepci zprávy, kde vysílající formuje reálnou podobu informace. Příkladem může být posílání SMS zprávy, kde uživatel mobilního zařízení formuluje znění informace, která má být odeslána a mobilní operátor určuje fyzickou formu zprávy. V tomto případě se může jednat o parametr vlnové délky, na jaké je zpráva poslána.). Zamazalová (2010) uvádí, že při tvorbě komunikačního kanálu by měla být zvýšená pozornost věnována obsahu, struktuře a formátu sdělení.

Při fyzickém provedení komunikačního kanálu je realizátory tohoto spojení dbán důraz na nákladovost, požadavek zpětné vazby, případně možnosti reakce druhé strany na časovou náročnost finálního řešení anebo na důvěryhodnost média. Příkladem může být také komunikace mezi dvěma zařízeními v oblasti informačních technologií, kde mnohdy účastníci komunikace pečlivě volí mezi internetovým rozhraním a lokální linkou.

Praktickým příkladem jsou při komunikaci tvář v tvář charaktery osobnosti. Jedná se především o zvuk hlasu, pohledy očí, pohyby těla, stisk ruky i příjemný parfém. Osobní kontakt je ve velkém množství omezován, když se komunikuje prostřednictvím nástrojů, jako jsou e-mailové zprávy, či telefon. Jedinou náhradou za osobní kontakt v elektronické formě je možnost využití obrázků, smajlíků, videí apod. o danou informaci.

Příjemce – úkolem příjemce je přijmout a dekodovat vyslanou informaci a následně si vyslechnout, nebo přečíst její sdělení. Účinná komunikace může nastat jedině tehdy, pokud příjemce pochopil zprávu tak, jak byla skutečně myšlena. Samotné charakteristické rysy příjemce mohou pozitivně ovlivnit účinnost komunikace, na což by odesílatel neměl zapomínat. Vliv na přijetí či nepřijetí informace může mít také sociální prostředí anebo názorová či referenční skupina.

Dekódování – Je děj, při kterém příjemce informace interpretuje obdržené symboly od odesílatele prostřednictvím komunikačního kanálu. V této fázi procesu může dojít k jinému **pochopení** informace, než jakým byla původně informace koncipována odesílatelem.

Komunikační šum – „Šum je cokoli, co zkresluje nějaké sdělení. Do určité míry je přítomen v každé komunikaci“ (DeVito, 2008, s. 61). Šumy narušují komunikační proces a jsou klíčovým faktorem na degradaci účinnosti komunikace. K účinné komunikaci dochází tehdy, jestliže příjemce pochopil informaci tak, jak byla autorem myšlena. Komunikační šumy mohou vznikat na obou stranách komunikace a zároveň v komunikačním kanále. Šumy způsobené odesílatelem a příjemcem mohou být zapříčiněny špatným kódováním, případně špatnou interpretací sdělované myšlenky. Spolu s šumy, které mohou být způsobeny informačním kanálem (příkladem může být špatné přesměrování e-mailu, což zapříčiní nedoručení informace příjemci), tvoří tyto šumy určité bariéry, které zkreslují informace a dopomáhají tak ke snížení účinnosti komunikace.

Příklady některých komunikačních šumů na straně odesílatele, příjemce i komunikačního kanálu jsou zachyceny v následující tabulce. Tato tabulka je sestavena na základě informací uvedených v publikaci od Mikulášтика (2007, s. 83).

Tabulka 2.1: Komunikační šumy (zdroj: vlastní zpracování dle Mikuláščíka, 2007, s. 83)

Odesílatel	Příjemce	Komunikační kanál
Nepřesnost ve volbě slov	Nepozornost	Hluk
Nedostatek/Nadbytek informací	Netrpělivost, skákání do řeči	Nevhodné prostředí
Nepřavdivost	Nedůvěra	Technické závady
Sdělení v nevhodný čas	Zaujatost	
Neschopnost poznat potřeby druhé strany	Neschopnost vžít se do situace odesílatele	
Nevhodný projev (hlasitý, tichý, rychlý, pomalý, ironie, pohrdavost apod.)	Nedostatky jazykové, odborné, intelektové, zkušenostní apod.	
Vady řeči	Vady sluchu	

Zpětná vazba – Zpětná vazba je informace, která je na základě obdržené zprávy vrácena příjemcem k odesílateli původní zprávy. Je pro odesílatele zprávy velmi podstatná z hlediska kontroly, neboť umožňuje kvantifikovat, do jaké míry příjemce sdělení porozuměl. V určitých případech může být za typ zpětné vazby považována například i automatická odpověď na e-mail. Tento typ informace je pro odesílatele potvrzením o přijetí zprávy. Stejného systému využívají informační technologie internetových protokolů.

Zpětná vazba je důležitý prvek každé obousměrné účinné komunikace. Ovšem ne vždy je zpětná vazba účinná. Rozdíl mezi účinnou a neúčinnou zpětnou vazbou lze dle Luthanse (1992, dle Pauknerová, 2012) definovat následující tabulkou. Po porovnání účinné a neúčinné zpětné vazby je vidět důležitost právě účinné zpětné vazby.

Tabulka 2.2: Srovnání účinné a neúčinné komunikace (zdroj: Pauknerová, 2012, s. 319)

Účinná zpětná vazba	Neúčinná zpětná vazba
Zaměřena k pomoci pracovníkovi	Zaměřena k zesměšnění pracovníka
Konkrétní	Obecná
Popisující	Hodnotící
Načasovaná	Použitá náhodně
V situaci kdy je pracovník schopen ji přijmout	Zahání pracovníka do defenzivního postavení v rámci organizace
Jasná	Nesrozumitelná
Hodnotná	Nepatřičná

Účinná zpětná vazba by tedy měla zaměstnanci pomáhat ve zlepšování kvality a neměla by se stát nepříjemnou vůči zaměstnanci. Není žádoucí, aby se přímo dotýkala osobnosti zaměstnance, ale spíše by měla být zaměřena na jeho práci (Pauknerová, 2012).

2.3 Funkce komunikace

Aby měla komunikace nějakou účinnost, kterou je možné změřit, musí mít zároveň svůj cíl. Každá funkce komunikace má svůj konkrétní účel/cíl. Hranice mezi jednotlivými funkcemi komunikace nejsou jednoznačně specifikovány a může dojít k průniku různých funkcí v specifických případech. Následující tabulka shrnuje jednotlivé funkce komunikace.

Tabulka 2.3: Funkce komunikace (zdroj: vlastní zpracování dle Mikuláščíka, 2003, s. 21)

Funkce komunikace	Účel komunikace
Informativní	Předání informací, faktů a dat mezi komunikačními aktéry.
Instruktivní	Vysvětlení významu s přidáním popisů, postupů, návodů.
Přesvědčovací	Působení na jiného člověka s cílem změny jeho názoru, způsobu konání nebo postoje. Může být rozděleno na racionální přesvědčování pomocí logiky, nebo emocionální přesvědčování působením na city daného jedince.
Posilovací a motivující	Je podskupinou přesvědčovací komunikace, kde jde o posílení vztahů nebo, pocitu sebejistoty.
Zábavná	Komunikace s cílem rozesmát, zabavit, vyplnit čas komunikováním, které vytváří pocit spokojenosti.
Vzdělávací a výchovná	Specificky uplatňována prostřednictvím vzdělávacích institucí. Například autoškoly.
Socializační a společensky integrující	Cílem je vytvoření vztahu mezi lidmi, jejich sblížení a navázání nových kontaktů. V případě již existujících kontaktů se jedná o posílení jejich vzájemných sympatií a sounáležitosti.
Funkce osobní identity	Ulehčuje komunikaci na takzvanou Ich formu. Jde o sebepojetí, které pomáhá sebepoznání, ujasnění si spousty věcí o sebe samém, případně osobní aspirace.
Poznávací	Úzce propojena s informativní funkcí. Jedná se ale spíše o komunikaci z pohledu příjemce informačního sdělení. Umožňuje také sdělování každodenních zážitků a vzpomínek.
Svěřovací	Cílem komunikace je překonání těžkosti, odstranění napětí či sdělení osobních informací. U této formy komunikace očekává aktér porozumění či pomoc.
Úniková	Jedná se o neutrální formu komunikace, kdy se jedinec snaží uniknout od každodenního shonu.

2.4 Komunikace v organizaci

Komunikace v rámci organizace je specifickým typem komunikačního procesu, který je zaměřen na komunikaci ve firemním prostředí. Ten zároveň transformuje firemní identitu do image organizace, a to s využitím plánované a řízené komunikace s jasně danou cílovou

skupinou. Slouží k tomu, aby aktéři komunikačního procesu spojení s organizací (akcionáři, zákazníci či zaměstnanci) pochopili identitu organizace (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2001).

Komunikace v organizaci nebo taktéž firemní komunikace je zároveň klasifikována jako síť, která umožňuje nejen spolupráci ale taktéž samotnou existenci organizace v systému. Organizace samotná ovlivňuje přínos komunikace, jestli je její komunikace chápána v pozitivním či v negativním smyslu. Rozdíl mezi komunikacemi je určen v strategickém obsahu, cílení všech zpráv a v jednotnosti (Mikuláščík, 2003).

Již následuje základní charakteristika forem, směrů a nástrojů komunikace, které se vyskytují v organizaci zejména při interní komunikaci.

2.4.1 Formy komunikace v organizaci

Komunikace má velmi proměnlivou podobu. Dá se v různých možnostech modifikovat, obměňovat a upravovat k potřebám uživatelů. Za základní rozdělení je považováno rozdělení komunikace v organizaci na externí a interní komunikaci. Dále lze komunikaci z hlediska systémů, ve kterých je používána, rozdělit na verbální a neverbální komunikaci. Tyto dvě formy komunikace se ve většině případů nenacházejí samostatně, ale navzájem se doplňují. (Lednický, 2007). Taktéž se komunikace může rozlišovat podle typů aktérů procesu na komunikaci formální a komunikaci neformální. Dané rozdělení komunikace už není striktně dané a je spíše na intuici jedince, jaký typ komunikace zvolí. Tento fakt ovšem nemusí být ostatními aktéry komunikačního procesu akceptován (Hargie, Dickson, Tourish, 1999).

Kromě uvedené klasifikace zároveň lze komunikaci rozdělit na komunikaci záměrnou a nezáměrnou, vědomou a nevědomou, kognitivní či afektivní, pozitivní, negativní, shodnou, asertivní, agresivní, manipulativní, pasivní, intropersonální a interpersonální, skupinovou, masovou, mezikulturní, dyadicko-intimní komunikaci, dyadicko-jednostranně řízenou komunikaci, jednosměrnou, dvousměrnou, komplementární, tváří v tvář, postranní, zprostředkovanou, psanou. Také může existovat komunikace činem, paralingvisticky, agováním či metakomunikací (Mikuláščík, 2003).

A. Externí a interní komunikace

Komunikace jako sociální prvek je podstatná v jakékoliv komunikaci, neboť je procesem sdělování v rámci sociálního styku. Během pracovního procesu je jedinec v neustálém kontaktu s druhými lidmi. Sociální styk je pro člověka jedním ze základních projevů jeho vlastní podstaty a v jeho rámci má největší význam sociální interakce (proces vzájemného působení, reagování, ovlivňování jedinců), sociální percepce (vzájemné vnímání lidí) a sociální komunikace (Bedrnová, Nový et al., 2002). Sociální komunikaci lze dále dělit na tři elementární druhy, a to na ústní (rozhovor, porada), písemnou (email, zápis z porady) a vizuální (graf, leták) komunikaci (Vymětal, 2008).

Pauknerová (2012) uvádí, že organizace jako sociálně právní celek je v první řadě tvořena zaměstnanci. Ti jsou jako sociálně aktivní bytosti každodenně v interakci, v rámci které spolu nezbytně komunikují. Tato komunikace je podmínkou pro aktivní chod organizace. Účel sociální komunikace v organizaci je založen především na určení a sdílení cílů organizace. Klíčové je rovněž propojení vnitřní organizační struktury organizace, se kterým souvisí směry ale i charakter, respektive podoba komunikovaných obsahů. Vedle komunikace vnitřní komunikuje organizace i s okolním prostředím. Pauknerová (2012, s. 336) rozlišuje komunikaci v organizaci následujícím způsobem: „*Sociální komunikace v organizaci probíhá:*

- *mezi vnitřními činiteli: tj. podřízenými, nadřízenými a spolupracovníky, ve skupinách, v pracovních týmech,*
- *s vnějšími činiteli: tj. zákazníky, odběrateli, dodavateli a státními orgány“.*

Komunikace je tedy součástí celého procesu výroby a řízení organizace. Komunikační proces je možné rozdělit do dvou hlavních oblastí, a to do externí komunikace a interní komunikace.

Externí Komunikace

Poněvadž komunikace není založena pouze na interní komunikaci, je zde stručně uvedena i externí komunikace. Ta je klíčová především při vystupování organizace na konkurenčním trhu a vůči státním orgánům.

Při externí komunikaci je přenos informací zaměřen na aktéry mimo organizaci, jako jsou zákazníci, investoři, spotřebitelé a regulační orgány. Organizace využívají různé strategie a taktiky. Taktiky mohou být založené například na tiskovinách, které zahrnují použití informačních listů, tiskových sestav, zpravodajů, časopisů brožur, nebo například taktiky založené na projevech. Jedná se o účast na konferencích, turné či výstavách. (Saunders, 1999).

Saunders (1999) zároveň identifikuje klíčovou osobu tohoto procesu. Jedná se obvykle o výkonného ředitele organizace, v některých případech o statutárního zástupce organizace. Saunders považuje adekvátní obchodní zvyklosti za základní element účinné externí komunikace. Ta je využita v případech, kdy organizace začínají rozvíjet a oceňovat své produkty. Saunders dále poznamenává, že organizace, které mají výbornou externí komunikaci, se na trhu práce prosazují jako organizace vizionářské nebo jsou organizacemi, které jsou inovátory procesů a výrobků. Takové organizace reprezentují velkou část konstantního podílu na trhu.

Interní komunikace

Vnitrofiremní komunikace neboli interní komunikace je označována jako základ fungování jakékoliv organizace, i když bývá často podceňovaná (Hejlová, 2015). Organizace, která má vhodné komunikační procesy, umí pracovat s informacemi a iniciativně je vyhodnocovat a používat, má konkurenční výhodu na trhu (Mutinová, 2013).

Holá (2011) interní komunikaci obecně charakterizuje jako proces sdílení určitých informací s cílem snížit, či odstranit nejistotu na obou stranách. Předmětem komunikace jsou:

- data (tzn. holá fakta),
- informace (ty dávají data do souvislosti a přidělují jim konkrétní význam), a
- znalosti (ty lze získat, pokud lidé umějí pracovat s informacemi a vědí, jak je využít).

Holá (2011, s. 19) dále uvádí: *„Důležitější však je, že komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se. Každá společnost ve své tisícileté historii vytvořila základní dorozumívací prostředek, svou řeč a přidala posunky a gesta, která cosi znamenají (třeba přikyvování), svou konkrétní kulturou vytvořila kategorie slušného a neslušného*

chování. Přesto, že mluvíme stejnou řečí a používáme obecně známá gesta, naše komunikace je plná nedorozumění v obecném životě i v tom profesním. Stále totiž narážíme na to, že ten druhý „to myslel úplně jinak“. A my jsme cosi špatně pochopili. A protože si neumíme číst myšlenky a chceme se dorozumět, musíme projevit dostatek vůle k ověřování domněnek a vyjasňování si toho, co si vlastně chceme říci“

Je potřeba si uvědomit, že komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, kde je součástí tohoto procesu vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu, intuice i citu. Tzn., že chování lidí a vše co dělají a nedělají, je taktéž součástí jejich komunikace (Holá, 2011).

Ačkoliv to není na první pohled patrné, je velmi důležité si uvědomit, že základním cílem interní komunikace je spokojený zákazník. Spokojený zaměstnanec je přidanou hodnotou interní komunikace, ne jejím cílem (Mutinová, 2013).

Vymětal (2008) ve své publikaci uvádí, že pro interní komunikaci v organizaci jsou důležité tři klíčové faktory:

- nejde jen o informace, ale o postoje a důvěru,
- záleží na každém manažerovi - jeho pozitivním postoji, vstřícnosti a jeho komunikačních dovednostech,
- mimořádný význam účinné interní komunikace v období přípravy zásadních změn v organizaci.

Zaměstnanci musí být patřičně seznámeni nejen s celou organizací, ale také musí vědět jeden o druhém. Každý jedinec by měl zároveň vědět, proč a jakým způsobem jeho práce ovlivňuje práci druhých, či proč tu práci vykonává. Komunikace v rámci jednoho oddělení, anebo mezi více odděleními je stejně důležitá, jako komunikace mezi nadřízenými a vedením (Hejlová, 2015). Součástí vnitřního zaměření zaměstnanců by měl být projevován zájem o inovaci a rozvoj produktů a služeb organizace od vývoje, přes nápad až po výrobu, prodej a marketing. Každý zaměstnanec by si měl najít své místo v tomto procesu, nebo by mu mělo být patřičným vedením nalezeno (Hurst, 1994).

Mutinová (2013) shrnuje na základě uvedených informací výhody účinné komunikace v organizaci do následujících bodů:

- zvýšení produktivity,
- vyšší úroveň kvality produktů a služeb,
- více nápadů ze strany zaměstnanců,
- vyšší stupeň tvořivosti,
- vyšší spokojenost zaměstnanců s prací,
- nižší stupeň absentérství,
- nižší fluktuace,
- méně nepokojů a stávek,
- snížení nákladů.

B. Verbální a neverbální komunikace

Komunikaci lze v teorii rozdělit na verbální komunikaci (ústní, písemnou) a neverbální (mimoslovní vyjádření). V praxi je však skutečností, že tyto dvě formy komunikace nemohou být od sebe odděleny a navzájem se doplňují.

Verbální komunikace

Stavebním prvkem verbální komunikace jsou slova a věty. Ty jsou nedílnou součástí každodenního života jedince již od narození. Verbální komunikaci jsme schopni dále rozdělit na komunikaci psanou a mluvenou. Každá forma komunikace má své výhody a nevýhody, spolu s určitými pravidly (Mutinová, 2013).

Psaná komunikace – Je vždy nepřímou formou komunikace, která je zprostředkována mezi aktéry komunikace pomocí písmenného šifrování. Patří sem dopisy, zprávy, oběžníky, sdělení, zápisy z porad, firemní časopisy, nástěnky či směrnice (Mutinová, 2013). Dle terminologického slovníku Národní knihovny se rozeznává komunikace rukopisná, tisková a elektronická písemná komunikace (Jonák, 2003). V současnosti je stále častěji využívána elektronická forma písemné komunikace k přenosu informací. Zde patří zejména e-mailové zprávy, mobilní komunikace formou textových zpráv případně interní firemní stránky, jako je intranet. Výhodou psané komunikace je možnost zachytit a předat informaci více uživatelům najednou a zachytit složitější myšlenky. Zároveň je zde možnost přípravy zprávy, která může být koncipována po dobu delšího časového úseku a tím minimalizuje

šumy. Nespornou výhodou písemných sdělení je jejich možnost tyto zprávy archivovat k dalšímu použití (Pauknerová, 2012). Na druhé straně je nevýhodné, že jejich příprava zabere daleko větší množství času, jsou více formální a neumožňují okamžitou zpětnou vazbu. Po odeslání taktéž není možno zprávu modifikovat či upravit, doplnit a díky chybějící zpětné vazbě (dotazu od příjemce) vzniká riziko špatného pochopení zprávy (Mutinová, 2013).

Ústní komunikace – Je formou komunikace, která může být přímá (face to face) nebo nepřímá (prostřednictvím média jako je například mobilní zařízení). Může taktéž nabývat podob monologu nebo dialogu (rozdíl mezi sdělením informace na přednáškách přednášejícím a koncepčním řešením na cvičeních mezi studenty a cvičícím) (Mutinová, 2013). Mezi ústní komunikaci můžeme považovat konzultace, schůze, dialogy, porady, telefonní hovory, veřejné porady, videokonference a podobně. Tato forma verbální komunikace na rozdíl od komunikace písemné umožňuje okamžitou zpětnou vazbu a výměnu názorů, která je jedním z faktorů limitujících šum (Pauknerová, 2012). Výhodou je blízkost účastníků, aktérů komunikace, ať už fyzická, nebo jen tím, že se slyší. Tuto metodu lze vhodně využít k přesvědčování, protože umožňuje zapojení všech ostatních smyslů. Nevýhodou může být horší kontrola průběhu komunikace, protože aktéři jsou nuceni jednat v reálném čase. Toto může být umocněno například větší přítomností lidí, na které je jedinec nucen reagovat (Mutinová, 2013).

Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je komunikace, která není založena na obsahu mluveného slova. Může se jednat například o výraz obličeje, oddálení, dotek, postoj, pohyb jedince, gesta, pohledy. Součástí neverbální komunikace je taktéž úprava zevnějšku nebo darování předmětů. Díky všem těmto faktorům, které vstupují do konverzace, se jedná o komplexní formu komunikace a není možné se zaměřit na jeden prvek komunikace a podle něj vykládat základní pohnutky člověka. Pro inspiraci uvedeme příklad pozorování lidí při pokerové partii, kde spousta hráčů činní zásadní chybu a odhaduje karty soupeřů podle základních gest (Pauknerová, 2012).

Protože vždy zaujímáme postoj k jedinci, s kterým komunikujeme, ať už kladný záporný či neutrální, naznačujeme neverbální komunikací dynamiku společné komunikace.

Tím co prostřednictvím těchto signálů a gest sdělujeme, vyjadřujeme své aktuální emoce, jak se cítíme, co prožíváme. Často právě pomocí neverbální komunikace oznamujeme ostatním jedincům v komunikačním procesu naše skutečné postoje (Pauknerová, 2012).

Tato forma komunikace může vystupovat samostatně ve formě malířství, hudby, pantomimy, nebo slouží jako podpůrná a doplňující forma komunikace verbální. Díky neverbální komunikaci lze lépe přenášet informace citového charakteru jako je obdiv, lhostejnost, láska a také usnadňuje a urychluje přenos informací v problémových situacích (například v časové tísní – gesta, či v situacích s jazykovými bariérami). I tato komunikace má však svá rizika, protože existuje nebezpečí dvojí interpretace, jako jsou například slzy radosti či smutku (Mutinová, 2013). Schermerhorn (2011) uvádí, že dle způsobů, kterými se neverbální komunikace projevuje, ji lze rozdělit do tří stupňů:

- řeč těla,
- vizuální komunikace,
- akustická komunikace.

Řeč těla – Tělo nebo jeho různé části používáme ke sdělování myšlenek. Nejčastěji se využívají oči, obočí, ústa, barva obličeje a postoj. Dále se můžeme při neverbální komunikaci dívat na vědní obory, jako je například posturologie, haptika, mimika, vizika a proxemika. Posturologie je nauka o poloze nohou, rukou, frekvenci pohybů a podobně. Haptika je řeč rukou jako je stisk, podání ruky, pohlazení, objetí. Mimika zahrnuje pohyby obličeje, jako je smutek, strach, překvapení, rozčílení. Do řeči těla patří i vizika neboli pohled očí, a také proxemika, tj. udržování osobního prostoru.

Fyzický vzhled je způsob, kterým naše tělo a celkový vzhled neverbálně komunikuje s ostatními aktéry komunikace a má dopad na to jak vidíme sebe sama v každodenním životě a jak nás vnímají ostatní. Fyzický vzhled tedy hraje podstatnou roli v komunikaci. Vytvoření vztahu mezi fyzickým vzhledem a neverbální komunikací je důležité ze dvou důvodů: to, jakým způsobem formujeme a prezentujeme sama sebe, odráží to, jakými jsme; a vzhled ostatních lidí nám dopomáhá vytvářet a formovat názory, jak je vnímáme (Quintanilla, Wahl, 2017).

Vizuální komunikace – Smyslem této komunikace je pomocí náznaků urychlit komunikaci. Taktéž se může jednat o vyznačení textu či doplnění o vodítka. V praxi

se vizuální komunikace projevuje zvýrazněním nadpisů, dělením do odstavců, využitím grafů, obrázků, užitím speciálního typu písma. Příkladem může být dopravní značení nebo tabulky nouzového východu.

Akustická komunikace – Do akustické komunikace patří například hudba, poplachové signály či sirény, nebo také modulace hlasu (zvýraznění podstatných věcí). Tato forma komunikace doplňuje verbální ústní komunikaci (pomlky, důraz, intonace). Jejím cílem je zvýšení srozumitelnosti a orientace v mluveném projevu.

C. Formální a neformální komunikace

Další formy komunikace, které vychází ze základního členění sociální komunikace a jsou významné pro firemní prostředí, jsou formální a neformální komunikace.

Formální komunikace

Formální komunikaci vymezuje Dušková (2011) jako systém, ve kterém jsou formálně vymezeny všechny prvky systému, tzn. komunikační tok, obsah, načasování, forma, způsob přenosu a případně i místo komunikace. V rámci formální komunikace je kladen důraz především na racionalitu a funkčnost. Existují zde vazby na organizační strukturu a je klíčové, nebo dokonce nutné zapojení všech zaměstnanců do tohoto systému.

Smyslem komunikace je, aby každý příjemce získal zprávu od správného odesílatele, který má příslušnou pravomoc a odpovědnost šířit dané informace, které jsou ve správné podobě, čase a na správném místě. Není-li tak učiněno, ztrácí komunikace na své efektivitě. Tento systém zajišťuje relativně neosobní přenos informací mezi určitými pozicemi a opírá se o racionálně stanovené předpisy (Mutinová, 2013).

Dle Vymětala (2008) je formální komunikace odvozena ze samotné organizační struktury organizace a má za cíl informovat zaměstnance organizace o způsobu fungování organizace. Snaží se taktéž přiblížit zaměstnancům vnitřní chod organizace. Adler a Elmhorst (2010) poukazují na to, že aby byl formální systém interní komunikace účinný, je potřebné vymezit jeho jednotlivé podsystémy, které se opírají o specifickou síť komunikačních toků. Toto vymezení musí být provedeno na základě racionálního uvážení.

Neformální komunikace

Neformální komunikace vzniká na základě neformálních mezilidských vztahů. Existence tohoto kanálu posiluje týmovou spolupráci, ale zároveň je jejím negativem možné šíření zkreslených názorů, neověřených zpráv anebo pomluv (Pauknerová, 2012).

Podle terminologického slovníku Národní knihovny je neformální komunikace definována: „*Interpersonální anebo skupinová přímá sociální komunikace, popř. komunikace prostřednictvím telefonu a jiných telekomunikačních prostředků, v jejímž průběhu si její účastníci vyměňují zpravidla informace, jež dosud nebyly zaznamenány nebo sdělovány masmédií*“ Jonák (2003). Hlavním smyslem neformální komunikace je mezi komunikujícími dosáhnout porozumění jinou komunikační cestou, než je například formální komunikace.

Podle výzkumu také dochází k neformální komunikaci v případě, že formální komunikace selhává. Neformální komunikace může taktéž probíhat nepřímou cestou pomocí médií, jako je telefon nebo Skype tak, aby okolí jedince neznalo obsah předávané informace, případně znalo jen jednu stranu předávaných dat. Jelikož neformální komunikace přenáší neformální informace, jedná se spíše o sdílení informací, které jsou přesné než nepřesné. Zároveň se s informacemi zachází volněji a svobodněji, než při komunikaci formální a často je informace skrze kanál klasifikována jako novinka. Taktéž komunikace nemusí zahrnovat všechny členy a může zde být zahrnut outsider, který může dobrovolně nebo nedobrovolně do této komunikace zasahovat.

2.4.2 Komunikační směry v organizaci

V organizaci existují čtyři směry komunikace, a to sestupná, vzestupná, horizontální a diagonální komunikace. Ideální systém komunikace by měl zajistit, aby každý zaměstnanec organizace dostal od správného odesílatele správnou informaci (informaci, kterou potřebuje v přiměřeném množství a kvalitě), správným způsobem (písemně, ústně, individuálně, hromadně), ve správný čas, případně na správném místě. Jednotlivé směry komunikace v organizaci jsou popsány v následující části (Lednický, 2007; Mikuláščík, 2007; Mutinová, 2013).

Sestupná komunikace (shora – dolů)

Sestupná komunikace, jak již naznačuje název, směřuje od zaměstnance na vyšších stupních organizace k zaměstnanci na nižších stupních. Daná komunikace probíhá jak mezi zaměstnanci na nejbližších úrovních, tak i mezi více úrovněmi. Tato komunikace se vyskytuje zejména v organizacích, kde převládá direktivní způsob vedení pracovníků. Komunikační média jsou zde přímé osobní kontakty, příručky, směrnice, nařízení, zpětné vazby na výkony zaměstnanců, pracovní instrukce, firemní publikace či setkání manažerů se zákazníky a zaměstnanci.

Nástroje sestupné komunikace jsou v rámci přímého kontaktu ústní formy, porady a schůze, setkání manažerů a podřízených. V rámci nepřímého kontaktu se jedná o písemnou formu, písemné pokyny, zápisy z porad, oběžníky, hlášení, intranet, nástěnky a firemní časopisy. Informace, jež kolují sestupnou komunikací, vyžadují čas, díky kterému často dochází k deformaci či ztrátě informací. Je zde potřeba využití zpětné vazby pro kontrolu a dosažení jistoty, že informace byly interpretovány správně.

Vzestupná komunikace (zdola – nahoru)

Vzestupná komunikace směřuje od zaměstnanců na nižších stupních k zaměstnancům (manažerům) na vyšších úrovních organizace. Tato komunikace se vyskytuje zejména v organizacích, které mají participativní způsob vedení. Tok informací zde není hned akceptovaný managementem, jak tomu je u sestupné komunikace. Předpokladem účinné komunikace je podpora, povzbuzování a motivování zaměstnanců k tomu, aby diskutovali o plánech a politice organizace. Součástí vzestupné komunikace jsou tyto nástroje: zjišťování názorů zaměstnanců, jejich pocitů, myšlenek, formulování stížností, příspěvků do firemních novin, nebo otevřené skupinové diskuze mezi manažery a zaměstnanci. Informační tok může být někdy poškozován zaměstnanci a manažery, kteří nechtějí sdělit negativní zprávy svým nadřízeným.

Nástroje vzestupné komunikace jsou v rámci přímého kontaktu ústní formy, porady a schůze, individuální nebo skupinové konzultace s nadřízeným. V rámci nepřímého kontaktu se jedná o písemnou formu, například podání písemných návrhů, stížností, či hlášení. V rámci vzestupné komunikace by měly být přenášeny informace například o vzniklých pracovních

problémech, včetně návrhů na jejich vyřešení, o pocitech podřízeného související s prací, anebo třeba o jeho výkonu a pracovní činnosti.

Horizontální komunikace

Horizontální (laterální) komunikace probíhá mezi zaměstnanci na rovnocenné organizační úrovni. Obsah dané komunikace má většinou koordinační úlohu, neboť jde převážně o přenos informací mezi funkčními místy navzájem na sobě závislých, ale bez vzájemné podřízenosti. Mikuláščík (2007, s. 79) uvádí, že: „*Převládá názor, že tato komunikace je málo efektivní, a proto je v podnicích přehlížena*“. Tato komunikace je typická pro organizace s plochou organizační strukturou.

Nástroje diagonální komunikace jsou v rámci přímého kontaktu porady týmů a pracovních skupin, individuální schůzky a konzultace. V rámci nepřímého kontaktu se jedná o zápisy z porad, oběžníky, nástěnky, firemní časopisy, nebo počítačová síť. V horizontální komunikaci lze předávat informace o práci kolegů, jež pracují na stejném úkolu, o jejich problémech, které jim komplikují vyhotovení daného úkolů, včetně návrhů na jejich řešení (snaha vyřešit problém bez účasti nadřízeného). Také může jít o distribuci informace o pocitech v práci apod.

Diagonální komunikace

V rámci diagonální komunikace je komunikace prováděna křížem, směřuje po diagonále a zahrnuje komunikaci s lidmi z jiných útvarů, kteří se mohou vyskytovat v hierarchii níže i výše. Nevyskytuje se zde žádný stav nadřízenosti a podřízenosti. Diagonální komunikace je typická pro demokraticky řízené organizace.

Třebaže je diagonální komunikace pravděpodobně nejméně používaným kanálem v organizaci, její důležitost a význam vzrůstá v době, kdy členové organizace nemohou účinně komunikovat prostřednictvím jiných kanálů. Tento typ kanálu je používán pro urychlení informačního toku, eliminaci komunikačních šumů, dosažení lepšího pochopení sdělení a koordinování úsilí pro dosažení organizačních cílů. Značná část komunikace nerespektuje organizační strukturu, ale prochází naopak liniemi řízení.

Nástroje diagonální komunikace jsou totožné, jako v předchozích směrech komunikace. V rámci přímého kontaktu se jedná například o ústní formu, porady a schůze, konzultace apod. V rámci nepřímého kontaktu se jedná o písemnou formu, zápisy z porad, oběžníky, intranet, firemní časopisy apod. Informace, jež jsou pomocí diagonální komunikace přenášeny, mohou být například informace o výsledcích na společných projektech, ve společných týmech a pracovních skupinách, správních radách, nebo informace o problémech a návrzích na jejich řešení.

2.4.3 Komunikační nástroje v organizaci

Komunikace může nabývat různé míry standardizace a formálnosti. Mezi standardizované formy komunikace můžeme zařadit například týdenní porady, oběžníky, firemní dopisy, výroční zasedání. Standardizované formy komunikace mají taktéž stálejší podobu, jako je například šablona předávacího protokolu nebo šablona firemní prezentace. Dá se očekávat, jak se na tuto formu má reagovat. Naopak nestandardizovanými formálními komunikace rozumíme například neformální rozhovory, šeptandy nebo pomluvy. Tento typ komunikace je závislý na emočních vlivech, je proměnlivější a nejednoznačný. Směřuje zároveň ke kladení otázek s úmyslem více poznat a pochopit. Ač to nemusí být na první pohled zřejmé, je tento typ komunikace stejně důležitý jako standardizovaná forma komunikace. Protože i s šeptandami je třeba se seznamovat (neboť jsou založené na důvěře), jelikož ve většině případů mohou poskytnout objektivnější poznání a porozumění tomu, co bychom se jinou cestou nemuseli dozvědět.

Komunikace v organizacích probíhá dle Holé (2011) v základních formách: v osobní, písemné a elektronické komunikaci. Holá zdůrazňuje, že využití jednotlivých forem je závislé na druhu a důležitosti komunikace. V následující tabulce jsou zachyceny formy a nástroje komunikace.

Tabulka 2.4: Komunikační nástroje v organizaci (zdroj: vlastní zpracování dle Holé, 2011, s. 190)

Komunikace osobní	Komunikace písemná	Komunikace elektronická
Komunikace tváří v tvář	Firemní časopis	Intranet
Skupinový rozhovor/porada	Firemní noviny, firemní zpravodaje	E-maily, internet, elektronické porady
Firemní schůze, interní prezentace	Výroční zprávy	Vizuální a audiovizuální komunikace
Vzdělávání	Manuály pracovních činností	Firemní televize a rozhlas
Konzultace	Nástěnky	Oběžníky, metodické pokyny a předpisy
Společenské a sportovní akce, dny otevřených dveří	Firemní profil	Faxy, telegramy, telegrafy

Mikuláščík (2003) uvádí jako další možné komunikační kanály firemní obřady a tradice, uniformy, image organizace, telefonování a telefonické konference, dopisy, písemné zprávy, dotazníky a průzkumy mínění, kolektivní vyjednávání, manažerské pochůzky, činy, externí komunikace s partnery a zákazníky, reklama a veřejné vztahy.

V rámci interní komunikace v organizaci bývají používány zejména komunikační nástroje: Komunikace tváří v tvář, Skupinový rozhovor, Firemní schůze, interní prezentace, Vzdělávání, Konzultace, Firemní časopisy, Firemní noviny, nebo zpravodaje, Výroční zprávy, Manuály pracovních činností, nástěnky, intranet, E-maily, internet, elektronické porady, Oběžníky, metodické pokyny a předpisy, a jiné. Tyto komunikační nástroje jsou dále stručně charakterizovány (Holá, 2011; Mikuláščík, 2003; Pauknerová, 2012).

Komunikace tváří v tvář

Nejpoužívanější formou komunikace je komunikace ústní. Je to především z důvodů její nenahraditelné možnosti okamžité interakce, které napomáhají eliminovat šumy a bariéry v komunikačním procesu. Dále je ze své podstaty komunikace tváří v tvář formou zpětnovazební komunikace a předpokládá se za tímto účelem otevřený dialog. Všichni spolupracovníci mají ekvivalentní práva poskytnout zpětnou vazbu a jsou účastníky diskuze.

Další z možností, jak podpořit tuto formu komunikace je použití neverbální komunikace, která může podpořit vnímání příjemce, nebo napomáhá umocnění významu sdělení.

Aby byla komunikace účinná na firemní úrovni, musí se správně plánovat. Není žádoucí, aby zaměstnanci využívali otevřených dveří kanceláře svých nadřízených (manažerů) k diskuzi o problémech organizace. Diskuze nemusí být vhodná za každých okolností, především v případě, že manažer není dostatečně na daný rozhovor připraven, a diskuze musí být součástí jeho pracovního plánu. Manažer by zároveň v této formě diskuze měl objasnit a prezentovat strategické cíle organizace, organizační změny a úkoly jednotlivých členů týmu při jejich koordinaci.

K přesvědčení konkrétního zaměstnance, aby akceptoval cíle organizace a postoje, které se odrážejí v jeho konkrétní práci je dlouhá cesta, kde je potřeba zodpovědět spoustu kladených otázek a podat racionální vysvětlení v podobě argumentů, které podporují jeho pozitivní přijetí. Na této cestě je důležitá i zpětná vazba, kterou daný pracovník manažerovi poskytne. Díky tomu se může pouze vedení, které se zaměstnanci hovoří, dozvědět o jejich názorech, pocitech a myšlenkách. Strukturovaná firemní komunikace a komunikace tváří v tvář je základem manažerského řízení. Nejčastěji se využívá příležitosti osobních setkání, diskuzí a porad. V případě vzdáleností oddělených spolupracovníků se využívá telefonických zařízení.

Skupinový rozhovor

Skupinový rozhovor je častým nástrojem vedení týmu v podání týmových porad. Účinnost porady je přímo závislá na její přípravě a strukturovaném průběhu. Před samotným konáním porady musí být všichni aktéři obeznámeni se zápisy z minulých porad a musí být jasně definovaná zodpovědnost jednotlivých členů na průběhu porady. Ti jsou povinni se na tuto poradu svědomitě připravit. Cílem porady je nejen zadání nových úkolů ale taktéž kontrola splněných úkolů a prohloubení firemní komunikace. V případě že je firemní porada vedena správně, dochází k potlačení komunikačních bariér v týmu a upevnění či posílení vnitřních firemních vztahů.

Porada musí být vedena jedním pověřeným aktérem porady, který ji účinně moderuje s jasným začátkem a koncem. Při cestě ke konci je potřeba diskuzi správně řídit, napomáhat ji

a hledat kompromisy a řešení na problémy vzniklé při chodu diskuze. Manažer, který poradu vede, musí navodit pozitivní a otevřenou atmosféru s prosazováním spravedlnosti a projevit respekt všem účastníkům. Musí taktéž konstruktivně kritizovat a dávat všem potřebný prostor. Stále musí mít na zřeteli to, aby se diskuze neodchýlila od podstaty věci. Před započatím samotné diskuze je potřeba vhodně zvážit, které věci je potřeba probírat a které věci přenechat na osobní pohovory. V rámci přípravy je taktéž důležité pokusit se vybrat den i čas porady tak, aby vyhovoval všem aktérům porady.

Firemní schůze, interní prezentace

Jedná se o celofiremní shromáždění, pokud je to možné (nebo aspoň zástupců jednotlivých týmů), je dobrou platformou pro interní prezentaci organizace. Jedná se cíleně o prezentaci interních firemních vizí na následující období, o prezentaci chystaných organizačních změn, či výsledků a úspěchů uplynulého období. Celofiremní shromáždění může být doplněno o odměnění nejlepších zaměstnanců a celkové nastartování organizace pro její další působení. Tento mítink (schůze) je zpravidla výchozím bodem pro celoroční práci interních PR (vztahy uvnitř organizace). Mítink musí vždy obsahovat prostor pro diskuzi a zpravidla bývá ukončen neformální společenskou akcí. V případě mítinků za kratší časové úseky se může jednat o představení nových zaměstnanců, blahopřání aktuálním zaměstnancům nebo o poděkování odcházejícím pracovníkům za jejich odvedenou práci. Mítinky na začátku nebo na konci roku se mohou stát firemními rituály.

Vzdělávání

Vzdělávání může být koncipováno formou tiskopisů, jako jsou například knihy či dokumenty v písemné formě a v elektronické formě například prezentace a videa. Ovšem převážně se v podání firemní kultury jedná o interní školící programy. Ty jsou cíleny na podrobné objasnění záměrů organizace, na pochopení firemních praktik či přijetí firemních vizí zaměstnancem. Každá organizace by měla tyto školící programy podporovat, jelikož je v jejím zájmu, aby zaměstnanci byli dostatečně seznámeni se svými úkoly.

Interní školení jsou také výbornou příležitostí pro předání firemního know-how nebo sdílení zkušeností mezi zkušenějšími členy týmu směrem k nováčkům. V některých organizacích bývá taktéž zavedeným standardem zařazení takzvaných produktových školení, která představují nové portfolio organizace, případně připomínají zaměstnancům produkty,

které organizace nabízí na trhu. Jelikož se zároveň nejedná o velmi důležité akce, je školení zároveň vhodnou příležitostí pro nové manažery k získání zkušeností. Touto metodou se taktéž odbourávají případné komunikační bariéry mezi členy týmů.

Konzultace

Konzultace neboli individuální schůzky jsou nedílnou součástí procesu firemní komunikace. Manažer by měl vždy mít vyhrazený čas na konzultace se svými spolupracovníky. Doba a periodicita těchto konzultací závisí na mnoha faktorech, především na ochotě manažera konzultovat problémy svých podřízených, ale taktéž na požadavku podřízených konzultovat tyto problémy s jejich nadřízenými. V případě, že tyto konzultace nejsou organizované, mohou se stát kontraproduktivní (nevhodně působící) a ve vysoké míře nabourávat manažerův pracovní program. Kromě konzultací jsou vhodné i manažerské pochůzky manažera, během kterých lze získat zpětnou vazbu názorů a postojů na pracovišti. Manažerské pochůzky jsou příležitostí pro méně odvážné zaměstnance, kteří se obávají přímé názorové konfrontace a sami komunikaci neinicují.

Firemní časopisy

Tento komunikační nástroj je zpravidla zaměřen na public relations (vztahy s veřejností) a informuje o firemních výsledcích, jako jsou úspěchy organizace, jubilea, ocenění zaměstnanců apod. U zaměstnanců mohou přispívat ke zvyšování jejich identifikace s organizací.

Firemní noviny nebo zpravodaje

Firemní noviny či zpravodaje (newslettery) mají častější frekvenci vycházení než firemní časopisy, a zároveň jsou více zaměřeny na zaměstnance a jejich potřeby. Jejich účinnost se zvyšuje, obsahují-li informace o plánech vedení včetně možných dopadů na zaměstnance. Užitečná je taktéž rubrika, ve které mohou zaměstnanci pokládat nadřízeným (managementu) různé otázky a získávat touto cestou odpovědi. Funkce firemních novin, či zpravodaje bývá v současné době omezována a nedelegována ani do intranetu organizace.

Výroční zprávy

Cílem je poskytnutí důležitých informací o organizaci v aktuální době. Jsou nositelem informace o takzvané souhrnné zprávě o činnosti organizace, která je určena vnější i vnitřní veřejnosti. Výroční zpráva zpravidla obsahuje informaci o dosažených cílech, ukazatele prosperity organizace, plnění plánů, dosažených výsledků a jejich srovnání s minulostí, nebo například počty spokojených zákazníků. Koncept výroční zprávy by měl být pozitivní, se zdůrazněním všech dosažených pravdivých úspěchů v uplynulém roce.

Manuály pracovních činností

Další výpomocnou složkou pro fungování organizace mohou být sepsané manuály, popisy činností či popisy práce jednotlivých pracovních míst, jejich kompetencí návazností na ostatní činnosti, či věcí související s pracovní pozicí. Manuály velmi dobře nastavují základní vodítko pro orientaci nového pracovníka ve firemním prostředí a urychlují jeho zapadnutí do pracovního procesu. Manuály a návody pracovních činností mohou být taktéž doplněny o zastupitelnost, reportování či formuláře. Výhodou je samotná tvorba manuálu, neboť jsou v organizaci takto nastaveny zcela jasné procesy.

Nástěnky

Jedná se o jeden z dřívějších nástrojů, který se využívá i v současné době, díky své jednoduchosti a univerzálnosti. Potřebné je kontrolování aktuálnosti nástěnek a zamezování vyvěšování nesouvisejících materiálů apod. Zároveň je klíčové samotné umístění nástěnky tak, aby byla dostupná pro všechny zaměstnance. V určitých případech může být doplněna o schránku na sbírání názorů a připomínek, kdy tvoří oboustranný komunikační kanál. Výhodou použití nástěnek je, když mají informace delší časovou platnost, tedy informace obecného charakteru jako je například BOZP.

Intranet

Jedná se o interní elektronickou síť organizace, která je pouze přístupná jejich vlastníkům a dalším oprávněným osobám. Zpravidla bývá majetkem organizace a je danou organizací spravována. Cílem intranetu jako portálu je poskytnout zaměstnancům výchozí bod, který zajišťuje přístup k informačním systémům organizace, poště či jiným informacím, které pracovníci potřebují k výkonu své práce. Jedná se o technologii založenou

na protokolech TCP-IP (protokolová architektura určená pro komunikaci v počítačových sítích typu ethernet). Pro přehlednost je zvoleno tohoto protokolu, protože se stránky chovají jako internetové stránky, na které je běžný uživatel zvyklý.

Klíčovým prvkem intranetu je poskytnutí informací v reálném čase. Taktéž se může jednat o sdílenou nástěnku, kde mohou zaměstnanci najít vše, co potřebují vědět o chodu organizace a informacích s ní spojených. Je taktéž vhodným nástrojem pro implementaci zpětné vazby, neboť umožňuje téměř okamžitou odezvu.

Intranet funguje pouze tam, kde má téměř každý zaměstnanec k dispozici počítač, anebo má možnost přístupu k počítači. Intranet v organizaci často vzniká za účelem řešení problematiky vzdáleného přístupu. Jednotlivé kanceláře, anebo pobočky je potřeba zapojit do interních informačních systémů a zajistit jim tak přístup k informacím. I mobilní pracovníci potřebují vzhledem ke své povaze práce připojení k firemní síti, ať už jednorázové či stálé. Může se jednat o zaměstnance, kteří pracují částečně i z domova, anebo pracují určité dny v kanceláři a jiné se pohybují v terénu. V těchto uvedených případech intranet nachází asi nejsilnější argumenty pro svou existenci. Ale i navzdory těmto argumentům v každé organizaci postupně nastane čas použití intranetu z neméně důležitých důvodů.

Příkladem ostatních důvodů pro nasazení intranetu může být zajištění přístupů k informacím, zajištění dostatku informací, účinné vyhledávání informací pro výkon práce, zjednodušení interní komunikace v rámci organizace nebo zajištění zpětné vazby.

Intranet v současné době může sloužit k propojení nebo nahrazení ostatních firemních komunikací, může být využit pro multimediální prezentace nebo online diskuze pracovníků navzájem či pracovníků s manažery. Taktéž může být využit k rychlé distribuci informace od manažera k zaměstnancům.

E-mail, internet, elektronické porady

V současné době se jedná o metody, které nejvíce ovládají firemní komunikaci. S rozvojem vědy a techniky v posledních letech a s nástupem online připojení, které je dostupné po 24 hodin denně, se e-mailová komunikace stala formou komunikace, kdy je možné poskytnout okamžitou reakci na zprostředkované informace. Spolu s propojením

s nástroji jako jsou například mobilní telefony, tvoří e-mailová komunikace široké možnosti firemní komunikace.

Navzdory tomu, že je e-mailová komunikace velmi populární, vnáší do firemní struktury a firemní komunikace i řadu problémů. Stále častější používání e-mailové komunikace může mít za následek vytlačování komunikace tváří v tvář a ústní komunikace obecně. Dokáže tedy vytvořit bariéry, které se pak v osobním rozhovoru velmi těžko překonávají. Časté používání této formy komunikace vede k velkému zjednodušení komunikace, kde postupně dochází k vymizení prvků řádné komunikace. Jedná se o cílené využívání zkratk, nebo absence slušnosti typu „děkuji“ a „prosím“. V souvislosti s informačním kanálem je potřeba s e-mailovou komunikací potřeba zacházet opatrně, protože může dojít k odeslání e-mailu špatnému adresátovi, nebo nedoručení e-mailu v souvislosti s antispamovými filtry, kdy se e-mail dostává do nevyžádané pošty adresáta.

Oběžníky, metodické pokyny a předpisy

Oběžníky zastupují funkci šířitelů aktuálních či naléhavých zpráv, které jsou časově důležité a nepočkají do dalšího čísla firemních novin či časopisů, anebo zcela nahrazují funkci těchto dvou komunikačních nástrojů. Podmínkou užitečnosti oběžníků je urychlená distribuce veškerým členům cílové skupiny. Je možné je distribuovat tištěnou i elektronickou formou. V současné době se ve větší míře používá elektronická forma pomocí e-mailové komunikace.

Holá (2011) dále uvádí, že organizace komunikuje prostřednictvím slovní, písemné a elektronické komunikace, ale také mimoslovně, tzn. svými činy, vizí, cíli, plány, úspěchy i neúspěchy, hodnotami, způsobem oblékání, zvyklostmi, symboly, stylem řízení, typem produktů, pověstí, pracovními podmínkami a jednáním manažerů. Většina komunikačních nástrojů již byla popsána, ovšem organizace může komunikovat také prostředky, jako jsou firemní předměty a dárky, nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům s firemním oblečením. Jedná se o způsob, jakým může organizace projevit zájem o vzájemně fungující a vyhovující vztahy se zaměstnanci. Komunikační předměty mohou v zaměstnanci zvýšit pocit sounáležitosti s organizací, zvýšit jejich zájem o organizaci a její probíhající kampaně, a celkově je stimulovat k vyššímu výkonu.

2.5 Volba metodologického přístupu a metody

Cílem diplomové práce je zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací ve vybrané organizaci. V rámci tohoto cíle byla zvolena kvantitativní metoda dotazování formou dotazníku.

Dotazník je písemná a taktéž více formalizovaná metoda dotazování. Dotazník může být distribuován mezi respondenty v tištěné nebo elektronické formě. Podstata dotazníku spočívá v položení souboru otázek, na které respondent odpovídá, případně s nimi souhlasí anebo nesouhlasí, nebo si vybírá odpověď, která je nejbližší jeho názoru, postoji, hodnotám apod. (Pavlica, 2000).

Určení výběrového souboru respondentů neboli reprezentativního vzorku

Dříve než je dotazník zkonstruován, je potřebné určit výběrový soubor respondentů. Výběrový soubor respondentů je určen na základě stanovených cílů, tedy je potřebné, aby se reprezentativní vzorek respondentů ve zkoumaných charakteristikách co nejvíce přiblížil daným cílům. Pro vytvoření vzorku respondentů lze volit mezi metodami náhodného výběru a nenáhodného výběru (Pavlica, 2000).

V rámci nenáhodného výběru jsou do výběrového souboru voleni takoví lidé, kteří se zdají být dle dotazovaného vhodnými pro výzkum. Při provádění dotazníkového šetření ve firemní kultuře se může jednat o správné určení cílové skupiny, jako jsou vedoucí projektu, mistři, manažeři, nebo zaměstnanci organizace (Urban, 2011). Zároveň by ale dotazník měl být postaven tak, aby se do reprezentativního vzorku mohl dostat každý, tedy aby měl každý člověk stejnou pravděpodobnost výběru, a proto je součástí dotazníkového šetření také náhodný vzorek (Pavlica, 2000).

Pavlica (2000) uvádí, že **celkový výsledek výzkumu** závisí na formulaci jednotlivých otázek a na konstrukci dotazníku. Proto nesmí být tyto body opomíjeny a následuje jejich stručná charakteristika.

Formulace jednotlivých otázek

U dotazníkového šetření většinou respondent nemá možnost žádat o vysvětlení nebo upřesnění otázky. Když je mu něco nejasné, třeba obsah, zvolí raději náhodnou odpověď, což snižuje účinnost používaného nástroje. Proto je důležité zaměřit se na dané otázky, tedy aby byly jasně stanovené bez dvojsmyslů, aby se vztahovaly k určeným cílům, byly přirozené, jednotné, spontánní, a také aby nenutily respondenta ke složitým úvahám. Případně aby naopak nezlehčovaly danou situaci nebo byly myšleny ironicky. Zároveň je potřebné zamýšlení se nad osobními otázkami, jak je uvést, aby nezněly netaktně. Obsah otázek by měl korelovat se zkušenostmi respondenta (Pavlica, 2000).

Na základě formulace otázek je taktéž potřebné zvolit formu otázek. Otázky v dotazníku mohou být otázkami uzavřenými, otevřenými či škálovými (Pavlica, 2000).

Uzavřené otázky – Tyto otázky nabízejí dvě, nebo i několik možných variant odpovědí, které jsou přesně určeny dotazujícím a ze kterých si následně respondent dotazníku vybírá odpověď, která nejlépe vystihuje jeho názor či postavení k věci. Výhodou je, že tento typ otázky je velmi jednoduchý pro respondenta, protože z nabízeného množství odpovědí se může přiklonit k jemu nejbližší sympatické odpovědi (Urban, 2011).

Zároveň ze strany dotazujícího jsme schopni směřovat respondenta na to, co nás zajímá a jsme schopni lépe a jednoduše kvantifikovat odpovědi pro následné statistické zhodnocení. Nevýhodou může být to, že v případě laxního přístupu respondenta dotazníku může náhodně zaškrtnout jednu z nabízejících možností, která ovšem plně nereflektuje jeho názor, případně respondent nemusí mít ani volbu odpovědi, která by reprezentovala jeho skutečný názor. Také může dojít k zvolení náhodné odpovědi jen proto, aby dotazovaný zakryl svoji nevědomost (Pavlica, 2000).

Specifickým typem uzavřené otázky může být otázka dichotomická, která nabízí možné odpovědi typu „Ano“ a „Ne“, případně „Souhlasím“ a „Nesouhlasím“. Tento typ uzavřených otázek bývá často využíván (Pavlica, 2000). Někdy je taktéž používána i otázka trichotomická, která nabízí možné odpovědi typu „Ano“, „Ne“ a „Nevím“ (Kotler, 2007).

Otevřené otázky – Jsou označovány i jako otázky s otevřeným zakončením, které dávají odpovědím respondenta širší vztahový rámec. Nekladou tedy žádná omezení

na odpověď a očekávají odpověď ve formě souvislého textu, který obsahuje informace, myšlenky nebo vysvětlení. Mohou takto ukazovat na důležité vztahy a souvislosti. Výhodou je i možnost hlubších a pružnějších odpovědí, které mohou odhalit neznalost, nepochopení, více významů apod. Dotazovaní dávají někdy na tyto otázky i nečekané odpovědi, které mohou naznačit existenci původně nepředvídaných problémů a vztahů (Pavlica, 2000).

Do tohoto typu otázek zároveň spadají otázky týkající se dokončení předložené věty nebo dokončení povídky. Díky tomu, že se jedná o otázky, které respondenta nelimitují v jeho kreativitě, je složité následné zhodnocení těchto odpovědí a může být obtížné odpověď interpretovat. Taktéž se na kvalitě odpovědí podílí verbální schopnosti respondenta (Pati, 2002).

Specifickým typem jsou otázky polootevřené, které spojují otázky otevřené s uzavřenými. Tyto otázky mají zformulovaný dotaz a uvedeny varianty odpovědí. Pokud si z nich respondent nevybere, má možnost zvolit svou individuální alternativu, volně se vyjádřit, vysvětlit důvod volby, popřípadě některou variantu zpřesnit (Surýnek, Komárková, Kašpárková, 2001; Urban, 2011).

Škálové otázky – Škálové otázky jsou nejvhodnějším nástrojem pro měření názorů a postojů. Na posuzovací škálu (hodnotící stupnici) můžeme nahlížet jako na hodnotící nástroj sloužící k posouzení vlastností posuzované osoby nebo předmětu, posuzovatelem, a to způsobem, který zajišťuje objektivitu. Odpovědi v tomto typu otázek lze jednoduše kvantifikovat a statisticky zhodnotit (Kozel, 2006).

Škálové otázky mohou být formulovány ve formě hodnotící škály, kde respondent vyjadřuje svůj postoj k objektu na škále 1-5, například jako ve školním vzdělávacím systému nebo pomocí Likertovy škály. Likertova škála zahrnuje formy odpovědí -2 velmi nespokojen/zcela nesouhlasím, -1 nespokojen/nesouhlasím, 0 ani spokojen, ani nespokojen, +1 spokojen/souhlasím, +2 velmi spokojen/zcela souhlasím (Surýnek, Komárková, Kašpárková, 2001; Urban, 2011).

V jiných případech může být otázka v rámci škály postavena formou seřadovacího procesu, například seřadte následující benefity, které organizace nabízí dle vámi preferovaných od nejvíce po nejméně oblíbené (Kozel, 2006).

Konstrukce dotazníku

Konstrukce dotazníku musí být navržena tak, aby splňovala požadavky a byla schopna poskytnout odpovědi na předem připravené otázky. Úvod dotazníku musí vždy obsahovat oslovení respondenta, představení organizátora výzkumu a také obecné představení tématu výzkumu. Případně se uvádí, že získané údaje nebudou zneužity. Díky těmto informacím se dotazovaný jedinec může lépe vcítit do tematiky a následně do svých odpovědí na položené otázky (Saris, Gallhofer, 2007).

V rámci konstrukce dotazníku otázky bývají řazeny od jednodušších po ty složitější, případně od konkrétnějších po ty abstraktnější. Zároveň je vhodné v závěru uvést poděkování za vyplnění dotazníkového šetření. Taktéž je doporučováno zaměřit se na grafickou úpravu dotazníku, která může ovlivnit respondenta při vyplňování. A na závěr je třeba říci, že i sebelépe zhotovený dotazník má kromě předností i nedostatky (Pavlica, 2000).

Metoda dotazníkového šetření je používána na základě zhodnocení jejich výhod, kterými jsou rychlost získání informací od většího počtu respondentů, anonymita dotazování a relativně nízká nákladnost na získání potvrzených informací. Případně je výhodou, že si respondent určí sám dobu, která mu vyhovuje na zodpovězení otázek (Surýnek, Komárková, Kašpárková, 2001). Dále Pavlica (2000) uvádí, že anonymní forma dotazníku může podnítit větší upřímnost a otevřenost respondentů, případně údaje jsou jednotnější a lze je plně kvantifikovat a zpracovávat statistickými postupy.

Naopak mezi nevýhody dotazníku se řadí nižší návratnost. Výběr variant odpovědí nemusí poskytovat dostatečně vhodnou odpověď. S délkou dotazníku může zároveň dojít k zvýšenému riziku únavy a možnosti nedbalosti, či úmyslného výběru náhodné odpovědi. Vyskytuje se zde i riziko, že někteří respondenti se mohou chtít jevit v lepším světle (Pavlica, 2000). Mezi nevýhody lze zařadit i nemožnou kontrolu, kdo dotazník skutečně vyplnil, případně zdali respondent vyplňoval dotazník v relativním klidu bez rušivých vlivů (Surýnek, Komárková, Kašpárková, 2001).

Dotazníkový výzkum v organizacích obvykle provádějí zaměstnanci, či týmy určené vedením organizace. Ovšem je mnohem výhodnější, aby výzkum prováděli lidé mimo organizaci, díky čemuž je zajištěna větší objektivita při získávání a zpracování informací.

Zároveň se doporučuje, aby externí pracovníci byli v kontaktu se zaměstnanci organizace a překonali nevýhodu v nižší znalosti prostředí organizace (Surýnek, Komárková, Kašpárková, 2001). Surýnek, Komárková a Kašpárková (2001, s. 119) uvádí, jaké výzkumy se v organizacích nejčastěji provádějí: *„V organizacích se provádějí nejčastěji výzkumy spokojenosti, respektive nespokojenosti zaměstnanců se situací v organizaci, identifikace zaměstnanců s prací a profesí, průběhu kariery, včetně reflexe adaptačního procesu, výzkumy motivace k práci a postojů k práci apod.“*

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE A KOMUNIKAČNÍCH PROCESŮ V ORGANIZACI

Následující kapitola je věnována charakteristice komunikačních procesů v organizaci, fungování a zavedeným principům samotné organizace. Je zde nastíněn průběh procesů, stručné dějiny vývoje nástrojů v organizaci a rekapitulace aktuálního stavu organizace. Z důvodu anonymizace vybrané organizace zde nejsou uváděny žádné informační zdroje a bližší informace, které by mohly danou organizaci identifikovat.

3.1 Charakteristika vybrané organizace

Zvolená organizace je klasifikována jako malá firma, tedy s počtem zaměstnanců po kvantifikační číslo padesát, se zaměřením na odborné poradenství a výrobu technologických dílů, dodávání průmyslových řešení a komponentů pro průmysl. Organizace je na trhu práce již déle než pět let.

Charakteristickým rysem zvolené organizace je její dynamický růst, a to jak z hlediska počtu řešených zakázek/projektů, tak z hlediska počtu zaměstnanců. Management zvolené organizace vidí ve zlepšování interní i externí komunikace účinný nástroj dalšího rozvoje organizace.

Organizace se zaměřuje jak na dosahování maximální spokojenosti svých zákazníků spojenou s vytvářením a prohlubováním dlouhodobé spolupráce, tak i na vytváření možnosti vzdělávání pro zaměstnance, které tato potřeba motivuje a stimuluje k vyšším výkonům. Organizace se zároveň snaží přizpůsobovat současným a budoucím podmínkám trhu, a proto se zaměřuje i na inovace a technologický pokrok, jež umožňuje organizaci dále rozvíjet svoji činnost. Organizace spolupracuje s řadou uznávaných společností a působí v rámci celé Evropy, ale i v rámci zahraničí.

3.2 Vývoj komunikačních nástrojů ve vybrané organizaci z pohledu jejího managementu

Při založení organizace se jako management každé začínající organizace s menším počtem zaměstnanců i management zvolené organizace nezabýval primárně interní komunikací a externí komunikací a formalizací nástrojů pro tyto druhy komunikace, protože prvotní snahou bylo proniknutí a udržení se na kompetitivním trhu a snaha dostát závazkům vůči svým zákazníkům.

V případě, že se organizace udrží na trhu práce po určitou dobu a dochází k jejímu růstu, začíná být původní model ad hoc komunikace mezi lidmi v jedné kanceláři nedostatečný. Za tímto účelem se začínaly zavádět do života organizace další formy interní komunikace mezi zaměstnanci i externí komunikace směrem k zákazníkům.

Situaci značně akcelerovala i potřeba zaměstnanců působit v rámci řešených projektů u zákazníků například při předávce a „oživování“ (jedná se o pojem používaný v rámci organizace) vyrobených dílů, či jiných komponent dodávaného řešení, nebo oživování finálního řešení a zaškolení pracovníků zákazníka, nebo jednání o dalších zakázkách.

Nejčastějším způsobem interní i externí komunikace je dnes komunikace formou e-mailu. Postupně se v této komunikaci vytváří jednotný styl prezentující organizaci při komunikaci s externími zákazníky. Tento způsob komunikace má výhodu nativního (tj. přirozeného, automatického) vytváření záznamů o komunikaci, kterou je potřeba uchovat pro firemní použití. Příkladem může být zachování historie komunikace jako záznamu chyb či požadovaných změn specifikace.

Paralelně k e-mailové formě komunikace se v organizaci rozvíjí i komunikace pomocí individuálních schůzek, či mobilního zařízení. Za tímto účelem jsou zaměstnancům organizace zpravidla pořízeny firemní telefony, nebo jsou na začátku organizace zaměstnanci požádáni o využívání osobních mobilních zařízení k firemním účelům. Příkladem v rámci mobilního zařízení je taktéž využití firemní sim karty. V současné době je mnoho mobilních zařízení vytvářeno s možností použití dvou sim karet. Zaměstnanec tedy dostane firemní sim kartu, pouze k pracovním účelům, kdy útratu za něj hradí daná organizace. Veber a Srpová (2012) uvádějí, že výhodou mobilních telefonů je vysoká dostupnost, naopak

nevýhodou tohoto způsobu komunikace jsou náklady spojené s poplatky za operátora. Daná forma komunikace ale není příliš vhodná pro dojednávání klíčových věcí, protože není-li následně vyhotoven záznam o komunikaci, jenž je oboustranně schválen, jsou takto předávané informace zpětně nedoložitelné.

Individuální schůzky byly zavedeny kvůli potřebě manažerů účinně plánovat svůj čas. Jelikož každý podřízený vyžaduje pro svou práci informace, které jsou nejlépe dostupné ve formě ústní komunikace, musí jim manažer ze svého rozvrhu vyhradit zvolený časový rámec, který se díky zavedení individuálních schůzek projevuje do jeho pracovního rozvrhu a zpravidla je plánovaný s dostatečným předstihem tak, aby manažerovi neblokoval ostatní povinnosti.

Každá organizace se dnes potýká s potřebou ukládání dat, které není vhodné zanechávat pouze v e-mailu, případně není možné k jejich uchování použít archivovanou historii e-mailové komunikace. Komunikační standard pro e-mailové přílohy v České republice zpravidla připouští max. 20 MB dat v příloze e-mailu. Příloha nad tento datový rozsah není již e-mailem přenesena.

Pro sdílení takovýchto souborů v rámci internetových protokolů existují úložiště jako je například server ulož.to, kde je uživatel schopen nahrát a zálohovat potřebné soubory, které jsou nadále sdíleny mezi ostatními uživateli na internetu. Tyto soubory je sice možno zaheslovat, ale licenční podmínky těchto serverů říkají, že každý soubor takto sdílený, je automaticky majetkem serverového úložiště, nehledě na to jestli soubor obsahuje utajené firemní informace, či data. Z tohoto důvodu není vhodné využití těchto služeb v rámci oficiální komunikace v organizaci.

Tato vlastnost se dá mezi uživateli bez vzdělání na informační technologie obejít přidáním dalšího hesla nad samotnou složku souborů, příkladem může být zavedení hesla nad souborem s komprimovanými daty ve formě .zip. Bohužel ani tato forma heslování souboru není úplně bezpečná - když se do procesu vloží člověk se znalostmi v oboru informačních technologií, je utajení takto předávaných dat ohroženo.

Jelikož je tedy v každé organizaci potřeba uchování velkých dat, jako jsou například různé firemní dokumenty, směrnice či popisy procesů, zavádí zpravidla každá organizace

své vlastní serverové úložiště. Tento server je většinou součástí interní firemní infrastruktury, která podléhá stejnému procesu vývoje jako organizace samotná. Na počátku se může jednat o jeden společný počítač, se sdílenou složkou dat, který se může časem přerodit až na vlastní místnost plnou serverů a patřičné síťové infrastruktury.

Nedílnou součástí komunikačních prostředků jsou taktéž softwarová řešení pro plánování a řízení projektů a sdílení firemních dat ve formě různých tiketovacích systémů (např. Redmine), interních vědomostních databází (WIKI), nebo například služby pro reálnou podporu uživatelů (webové stránky, zákaznická linka apod.).

Ve fázi, kdy se organizace přesune z fáze založení do fáze konstantního působení na trhu s rostoucím objemem zakázek a růstem počtů zaměstnanců, nabývá otázka optimalizace interní a externí komunikace na významu. V této chvíli již vyvstává potřeba organizace k zavedení pravidelných firemních porad, případně hledání softwarových řešení pro zefektivňování interní komunikace.

Firemní porady lze kategorizovat na interní porady v rámci organizace, kterými jsou například ad hoc svolávané porady mezi pracovníky různých oddělení a na porady pravidelně svolávané napříč celou organizací. Tyto události mohou vznikat buď na základě vnějšího podnětu, jako je například svolání schůzky vedení při řešení nějakého problému, nebo to jsou pravidelné schůzky s předem stanovenou periodou opakování.

Dané schůzky se mohou dít v denních intervalech, jako je operativní dělba práce daného dne, nebo v týdenních intervalech, které definují procesy na dílčích projektech a procesech organizace. Zároveň může u těchto schůzek docházet k auditům odvedené práce a zhodnocení dosažených výsledků. Dále může docházet k měsíčním schůzkám, jež jsou cílené především na zhodnocení postupů a prosperity organizace. Ve větších organizacích se může také jednat o čtvrtletní nebo roční schůzky konající se zpravidla mezi vrcholovým vedením, kde se hodnotí prosperita za daný kvartál či celkově hospodaření organizace za uplynulý rok.

Jelikož již dochází k nárůstu počtu zaměstnanců v organizaci, který se již nepohybuje v „rodinném kruhu“, je potřeba zavést striktní pravidla komunikace organizace vůči svým

zaměstnancům. Tím je zajištěna kontinuální prosperita organizace i v případě neočekávaných zásahů zaměstnanců do určitých firemních záležitostí.

Zpravidla jsou tyto požadavky pokryty zavedením firemních směrnic, které je potřeba udržovat a upravovat tak, aby v každém časovém okamžiku reflektovaly požadavky jak organizace, tak zaměstnanců. Příkladem firemní směrnice může být normalizace interního procesu pro řízení projektů nebo směrnice o chování zaměstnanců v pracovním prostředí, školení zaměstnanců o bezpečnosti práce či směrnice o užívání firemních vozidel.

Ruku v ruce s vývojem komunikačních prostředků a procesů dochází v organizacích taktéž k růstu kapitálu. Ten je většinou přenesen do hmotných statků, které je potřeba nějak spravovat. Může se jednat například o kanceláře, firemní techniku a nářadí, nebo dopravní prostředky.

Při potřebě dopravy k externím zákazníkům je potřeba vyřešit organizaci dopravy. K řešení takovýchto požadavků je zpravidla vytvořena internetová doména pro sdílení těchto firemních náležitostí, intranet. Kromě přehledu o možném používání firemních automobilů, lze i na internetové doméně sestavit plán služebních cest, plán dovolených, vykazování odpracované doby na jednotlivých projektech a podobně.

Po dosažení třetího roku existence a při kontinuálním růstu organizace, se začal komplikovat přísun nové pracovní síly, která nastupuje „do rozjetého vlaku“. Nově příchozí zaměstnanci musí projít zaškolením, které ovšem není schopno pojmout znalosti ze všech projektů, které organizace za dobu svého působení uskutečnila, a kvůli zařazení jedince do pracovního procesu je důležité, aby rozuměl pracovním postupům a náležitostem.

Jelikož se ale každá organizace dříve nebo později zabývá efektivitou své vlastní práce, dochází k zavedení firemní „WIKI“ (What I know Is) databáze, která slučuje informace a nápady posbírané ze všech již dříve existujících projektů a taktéž informace o firemních postupech a zvyklostech. Díky těmto informacím nemusí noví zaměstnanci znovu řešit obtížně standardní situace, a pokud se setkají s problémem, který již byl v minulosti nějakým zaměstnancem organizace řešen a vyřešen, může nový zaměstnanec využít dříve zdokumentované řešení, což ušetří čas danému zaměstnanci a ve výsledku zvýší efektivitu firemních aktivit.

Poslední součástí firemní infrastruktury a komunikace mezi lidmi, a zároveň nedílnou součástí k udržení firemních vztahů a firemní morálky jsou firemní akce. Tyto akce jsou orientované na dva základní pilíře komunikace. Prvním z nich je formální rekapitulace aktuálního stavu organizace a přiblížení aktuálních firemních problémů všem zaměstnancům. Současně je vhodné nastínit aktuální cíle a milníky, kterých se organizace snaží docílit v následujícím roce, v pěti letech atd.

Druhou základní formou těchto akcí je neformální sblížení zaměstnanců mezi různými odděleními, s odlehčenou atmosférou zpravidla neformálního prostředí – výlety do přírody, návštěvy restaurací, apod. Tyto akce jsou většinou pořádány v rámci pracovní doby, ale povinná účast na nich není zaměstnavatelem vyžadována. Navzdory tomu se většina těchto akcí těší hojné účasti zaměstnanců.

Komunikační nástroje v současnosti

V aktuální fázi rozvoje byly ve vybrané organizaci zavedeny komunikační prostředky, které plně pokrývají všechny požadavky, jež byly popsány v předchozí části této kapitoly.

Tyto nástroje komunikace jsou zaměstnavatelem voleny a zaváděny tak, aby došlo k celkovému uspokojení zaměstnavatele i zaměstnanců.

V rámci shrnutí vybraná organizace tedy využívá v současné době následující komunikační nástroje:

- E- mailová forma komunikace,
- Komunikace pomocí mobilního zařízení,
- Serverové uložení,
- Tiktovací systém,
- Interní vědomostní databáze (WIKI),
- Služby pro reálnou podporu uživatelů,
- Pravidelné firemní porady,
- Firemní směrnice,
- Intranet,
- Firemní akce.

4 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE

Daná kapitola je věnována porovnání teoretické kapitoly o komunikaci spolu s interní komunikací, jež se vyskytuje ve vybrané organizaci. A dále je hlavně charakterizována analýza interní komunikace. Pro analýzu interní komunikace ve vybrané organizaci bylo s ohledem na typy zjišťovaných informací, možnosti výběrového souboru, časové dostupnosti zaměstnanců a utajení interních informací zvoleno šetření formou dotazníku.

4.1 Porovnání interní komunikace ve vybrané organizaci s teoretickými přístupy ke komunikaci

V rámci teoretické kapitoly o komunikaci byl popsán komunikační proces, jeho aktéři, komunikační kanály a dílčí složky tohoto procesu a také interní komunikace. Ve sledované organizaci se jedná o proces předávání informací zejména v rámci vzestupné a sestupné komunikace, která je reprezentována tokem informací mezi manažery, vedoucími projektů a řadovými zaměstnanci.

Tato komunikace může probíhat i v rámci horizontální a diagonální komunikace. Ta je aplikovaná například při předávání informací mezi vedoucími projektů, kde jednotlivá oddělení mohou využít znalosti a zkušenosti nabyté zaměstnanci na jiných podobných projektech.

Komunikace má řadu funkcí, jež se taktéž využívají i v organizaci. Ve vybrané organizaci se informace vztahují k informativní funkci, kdy jsou data sdílena na základě výměny informací mezi aktéry komunikačního procesu (příjemce a odesílatel). Podstatná je v organizaci také instruktivní funkce komunikace, vysvětlující význam informací. Daná funkce je aplikována prostřednictvím firemní WIKI nebo firemních školicích programů. Nedílnou součástí interní komunikace ve vybrané organizaci je také socializační a společensky integrující funkce, která je součástí například firemních akcí. Zároveň podporuje rozvoj neformální komunikace mezi zaměstnanci (posílení vztahů a vzájemných sympatií).

I když to není na první pohled patrné, základním cílem interní komunikace je spokojený zákazník. Spokojený zaměstnanec je pouze přidanou hodnotou, ale oba společně

(zákazník i zaměstnanec) jsou součástí úspěšné interní komunikace. Důležitost významu, jako je spokojenost zákazníka organizace, je zároveň prezentována i na webových stránkách organizace a v tomto případě se jedná o externí komunikaci v dané organizaci.

Organizace předpokládá, že účinná interní komunikace se projevuje ve zvýšení produktivity, ve snížení nákladů, v rozvoji zaměstnanců, ve zvýšení kvality produktů a služeb, v odstranění komunikačních bariér mezi klíčovými členy týmu i řadovými zaměstnanci anebo v nižší fluktuaci zaměstnanců.

Na základě interní komunikace ve vybrané organizaci jsou využívány v rámci ústní formy komunikace zejména individuální schůzky. Ty jsou klíčové k odbourání komunikačních šumů, které by v organizaci mohly vznikat, protože tento typ komunikace obsahuje okamžitou zpětnou vazbu. Za tímto účelem bylo ve vybrané organizaci zavedeno poskytování firemního mobilu, který zpřístupňuje možnosti konzultace i pracovníkům, kteří zrovna nejsou přítomni v interiéru organizace.

V rámci ústní komunikace jsou využívány i firemní porady. Firemní porady lze v organizaci rozčlenit na pravidelné a ad hoc porady (za určitým účelem). Pravidelné firemní porady probíhají v rámci vybrané organizace jednou za týden, vždy na začátku daného týdne. Tyto porady probíhají ve třech etapách. První etapa je tvořena vedením, jež konzultuje současnou situaci, zhodnocení postupů současných zakázek a nových projektů, které je potřeba delegovat na nižší úroveň v organizaci. Druhá etapa poté zahrnuje poradou vedení s vedoucími projektu, kterým jsou sdělovány nové projekty či dílčí úkoly v rámci rozpracovaných projektů apod. Poslední etapa pravidelných firemních porad je věnována vedoucím projektu a členům daného projektu, kde jsou vedoucími distribuovány jednotlivé úkoly mezi zaměstnance.

Navzdory velice rozšířené formě ústní komunikace je v organizaci silně zastoupena i elektronická forma písemné komunikace prostřednictvím e-mailových zpráv, které podporují sdílení dat v uchovatelné podobě. K uchovávání a sdílení dat a zejména celkového firemního know-how v rámci organizace slouží interní vědomostní databáze, tzv. firemní WIKI. Ve firemní WIKI jsou k dispozici například firemní směrnice, jež jsou vybranou organizací aktualizovány ročně a v případě významných změn mohou být aktualizovány i během roku.

Kromě výše uvedených nástrojů k možnému uchovávání dat je v organizaci taktéž využíváno i firemní serverové uložení, které zahrnuje spíše data nepřenosného charakteru, tj. velkoformátová data jako dokumentace minulých, současných, i budoucích projektů, spolu s rozsáhlou fotodokumentací. Serverové uložení je využíváno i k úschově fotografií z firemních akcí. Firemní akce jsou pořádány k sdružení zaměstnanců jako celku a k rozvoji neformální komunikace v organizaci. Tyto akce se konají zhruba co čtvrt roku.

Organizace využívá i intranet, což je interní elektronická síť organizace. Intranet je využíván zejména kvůli poskytnutí informací v reálném čase. A jeho výhodou je i možnost vzdáleného přístupu zaměstnanců do firemní sítě, kdy mohou přes tento systém například požádat o půjčení služebního automobilu k potřebné služební cestě, zjišťovat plán služebních cest či plán dovolených apod. Výhodou intranetu v organizaci je jeho aktuálnost, neboť je aktualizován denně a někdy i během dne.

Tiketovací systém je volně využitelný systém kompletně podporující celý proces řešení problémů či požadavků zákazníka od jejich nahlášení až po vyřešení a vyhodnocení, včetně možnosti mít pod kontrolou aktuální stav řešení a to jak ze strany zadavatele (vedení), tak ze strany řešitele (vedoucí projektu a pověřený členové týmu). Ve vybrané organizaci je využíván kvůli správě řešených a vyřešených projektů, včetně dílčích částí, jež se člení na podprojekty a úkoly. Vybraná organizace má taktéž existující webové stránky, které se řadí mezi služby pro reálnou podporu uživatelů a jsou reprezentovány v rámci externí komunikace.

4.2 Popis přípravy a realizace dotazníkového průzkumu

V rámci přípravy ke zhotovení dotazníkového šetření bylo potřeba určit cíle, jež by objasnilly stav současné interní komunikace ve vybrané organizaci. **Hlavním cílem bylo tedy zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací.** Hlavní cíl byl rozdělen na čtyři dílčí cíle, jež jsou součástí zhodnocení formální a neformální komunikace, sestupné komunikace, vzestupné komunikace a komunikačních nástrojů.

1. dílčí cíl – Zhodnocení formální a neformální komunikace.

Prvnímu dílčímu cíli je věnována hlavní otázka č. 1.

2. dílčí cíl – Zhodnocení sestupné komunikace:

- zhodnocení způsobu předávání informací,
- zhodnocení předávaných informací,
- zhodnocení komunikačních dovedností manažera.

Druhému dílčímu cíli jsou věnovány hlavní otázky č. 2 - 6.

3. dílčí cíl – Zhodnocení vzestupné komunikace:

- zhodnocení souladu mezi nadřízeným a vedením organizace v rámci předávání úkolů,
- zhodnocení názorů zaměstnanců na obsahovou stránku komunikace,
- zhodnocení možnosti sdílení emocí,
- zhodnocení komunikačních dovedností manažera v souvislosti se vztahy.

Třetímu dílčímu cíli jsou věnovány hlavní otázky č. 7 – 11.

4. dílčí cíl – Zhodnocení komunikačních nástrojů:

- zhodnocení spokojenosti s komunikačními nástroji,
- zhodnocení preferencí důležitosti komunikačních nástrojů,
- zhodnocení návrhů komunikačních nástrojů.

Čtvrtému dílčímu cíli jsou věnovány hlavní otázky č. 12 – 16.

Pro získání potřebných informací týkajících se názorů na spokojenost zaměstnanců s interní komunikací ve vybrané organizaci byla použita metoda dotazníkového šetření, a to dotazník. Metoda dotazníkového šetření byla vybrána na základě zhodnocení jejich výhod, kterými jsou rychlost získání informací od většího souboru respondentů, anonymita dotazování a relativně nízká nákladnost na získání potřebných informací. Instrukce k vyplnění dotazníku spolu s vysvětlením důvodu tohoto průzkumu jsou popsány v úvodu dotazníku. S žádostí o vyplnění dotazníku byli osloveni všichni kmenoví zaměstnanci organizace.

Dotazník byl sestaven na základě informací poskytnutých vybranou organizací, teoretických poznatků a sledovaných cílů. Dotazník byl konzultován s managementem vybrané organizace a podílel se tak na konečné podobě, kterou nakonec odsouhlasil.

Sestavený dotazník se skládal z 16-ti hlavních otázek, které mají jednotlivé podotázky. Dotazník je uveden v příloze č. 1. Většina otázek byla sestavena jako škálové otázky, ve kterých byly varianty odpovědi (dle domluvy s managementem vybrané organizace) vyjádřeny na číselné škále 4 – 0, kde jednotlivá čísla znamenala:

- 4 – Rozhodně ano/pozitivně,
- 3 - Spíše ano/pozitivně,
- 2 - Spíše ne/negativně,
- 1 - Rozhodně ne/negativně,
- 0 - Nevím, nemohu posoudit.

V dotazníku byly zařazeny také čtyři možnosti polootevřených položek. V dotazníku se dále vyskytovala jedna otevřená otázka (15) a jedna polootevřená otázka (16). U tří otázek (7, 11, 12) byla také zpřístupněna možnost uvedení komentářů a názorů, proč zaměstnanec zvolil danou možnost odpovědi. Vzhledem k malému počtu respondentů nebyly v dotazníku použity identifikační otázky, jelikož by se mohla narušit jejich anonymita.

Otázky v dotazníku byly voleny tak, aby byly jasné, výstižné a srozumitelné. Otázky se týkaly sestupné a vzestupné komunikace a spokojenosti zaměstnanců s komunikačními nástroji. Mezi stanovené otázky se řadí například, zdali jsou zaměstnancům poskytovány potřebné informace pro jejich výkon v přiměřeném množství, dostatečné kvalitě a včas, anebo zdali má zaměstnanec možnost informovat svého nadřízeného o svých pocitech, které souvisejí s prací. A dále jaké jsou silné a slabé stránky komunikace z pohledu zaměstnance. Přesná formulace otázek je uvedena v dotazníku (příloha č. 1).

Odpovědi na otázky v dotazníku byly statisticky zpracovány pomocí váženého aritmetického průměru (dále VAP).

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

\bar{x} = VAP – Vážený aritmetický průměr

n_i – Počet jednotek i – té třídy

x_i – Hodnota i – té třídy

V rámci váženého aritmetického průměru je potřebné si uvědomit, že v případě maximálně kladné odpovědi (23x rozhodně ano) by VAP bylo ve výši 4. Naopak v případě

maximálně záporné odpovědi (23x rozhodně ne) by VAP bylo ve výši 1. Průměrná odpověď se nachází ve výši 2,5. Dá se tedy říci, že jakákoliv hodnota vyšší je nadprůměrná a jakákoliv hodnota nižší je podprůměrná. Hodnota 23 zde představuje počet plně vyplněných dotazníků.

Dalšími významnými statistickými body, jsou takzvané míry polohy. Výše uvedená míra polohy 2,5 je takzvaným mediánem. Tento bod je místem, jež rozděluje statistický soubor na vrchní a dolní polovinu. V teorii pravděpodobnosti hovoříme o místě a , kde:

$$P(x < a) = P(x > a), \text{ a}$$

$$P(x < a) = 1 - P(x < a).$$

P – Pravděpodobnost, že náhodná veličina x bude menší než a

x – Spojitá či diskrétní náhodná veličina

a – Míra polohy

Kromě této významné míry polohy se dále definují takzvaný horní a dolní kvartil. Jedná se o body, kde pravděpodobnost výskytu jevu náhodné veličiny x je pro dolní kvartil větší než 75 % a pro horní kvartil je větší než 25 %. Pro případ 23 jedinců, kteří volí odpovědi v rozsahu 1 až 4, se bavíme u dolního kvartilu o kvantifikačním bodě 1,75. Je-li VAP menší než tato hodnota, víme statisticky, že 75 % respondentů neodpovědělo na tuto otázku vysokým číslem, tedy dle naší převodní tabulky usuzujeme, že se jednalo o převážně záporné odpovědi. Pro horní kvantil se jedná o stejný závěr s výslednou mírou polohy rovnou 3,25. Je-li VAP větší než tato hodnota, pak statisticky víme, že 25 % respondentů odpovědělo směrem k malým hodnotám, což si můžeme vyložit jako odpověď s pozitivní marginální hustotou pravděpodobnosti.

Kromě míry polohy se dále statistika zabývá rozložením hodnot. To můžeme kvantifikovat pomocí takzvaného rozptylu neboli střední kvadratické odchylky. Jedná se o takzvaný druhý centrální moment polohy. Je-li rozptyl nízký, jedná se o rozdělení, jež je specifické kolem určitého bodu. V opačném případě se jedná o rozložení s výsledky histogramu přes všechny obory hodnot.

$$\delta = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=0}^n (x_i - E(x))^2}$$

δ – Rozptyl

N – Celkový počet hodnot

x_i – Hodnoty i – tého prvku

$E(x)$ – První centrální moment náhodné veličiny x (VAP)

Veškeré tyto zmíněné možnosti hodnocení výsledků byly zvoleny pro zhodnocení dotazníkového průzkumu.

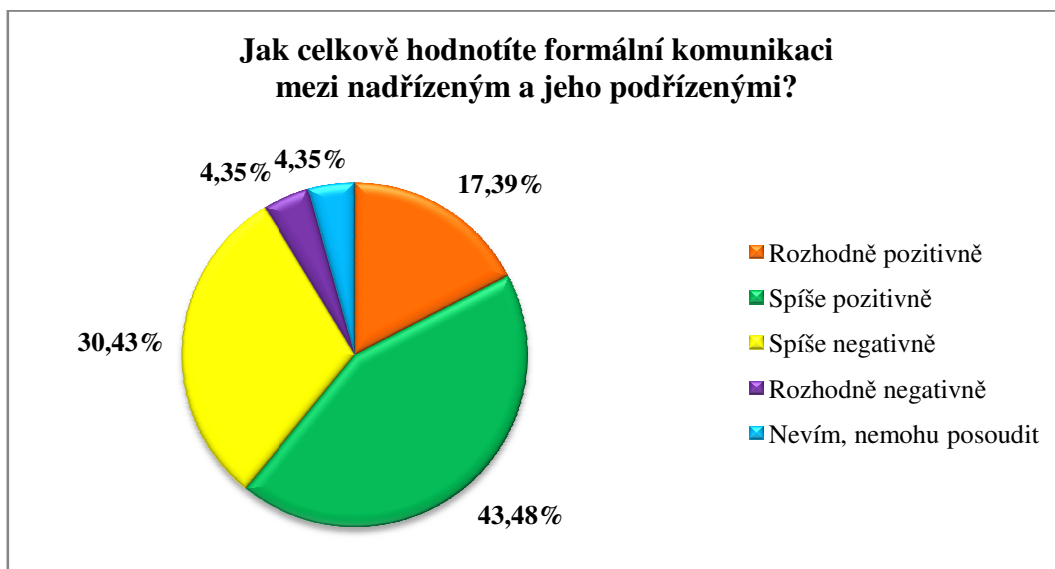
Dotazníky byly v tištěné podobě na začátku března roku 2018 distribuovány mezi zaměstnance vybrané organizace managementem organizace. Na vyplnění dotazníků a jejich následné odevzdání dostali respondenti 3 dny. Zaměstnanci si mohli dotazník vyplnit v klidu a pohodlí domova a management organizace tudíž nebyl při vyplňování přítomen. Dotazníky byly odevzdávány na příslušné místo v personálním oddělení. Z celkového počtu 25 dotazníků se jich vyplněných vrátilo 23, návratnost dotazníků tedy byla 92 %. V průběhu průzkumu se nevyskytly žádné problémy, oslovení zaměstnanci velice ochotně dotazník vyplnili a všechno proběhlo v naprostém pořádku.

4.3 Analýza získaných dat dotazníkového průzkumu

Pro přehlednější orientaci je vyhodnocení jednotlivých otázek uvedeno v pořadí, jež se vyskytuje v dotazníku. Dotazník má 16 hlavních otázek, které mají podotázky. Dané podotázky jsou na základě škály zpracovány graficky s relativními četnostmi (výstupy v procentech) a krátce slovně objasněny. Na závěr hlavní otázky je vytvořena a objasněna tabulka se shrnutými absolutními četnostmi (výstupy v hodnotách) spolu s VAP a rozptylem. Grafy a tabulky byly vytvořeny v programu MS Excel. Otevřené otázky, na které mohli jednotliví zaměstnanci odpovídat, jsou pouze slovně objasněny. Souhrnné výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v příloze č. 2.

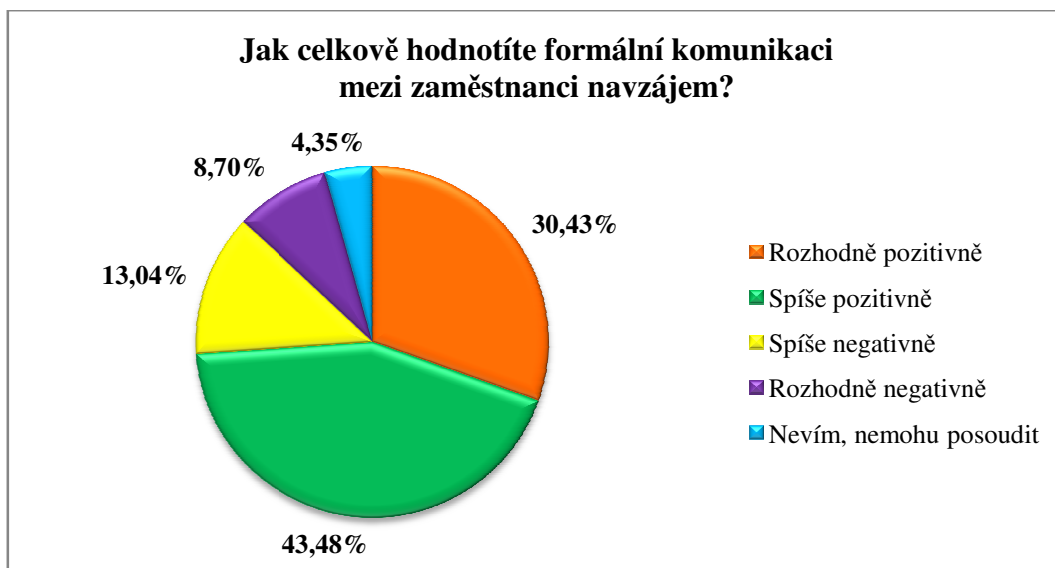
Otázka č. 1: Jak celkově hodnotíte komunikaci na Vašem pracovišti.

Otázka č. 1 je věnována hodnocení formální a neformální komunikace na pracovišti, a to jednak mezi zaměstnanci a dále mezi nadřízeným a jeho podřízenými.



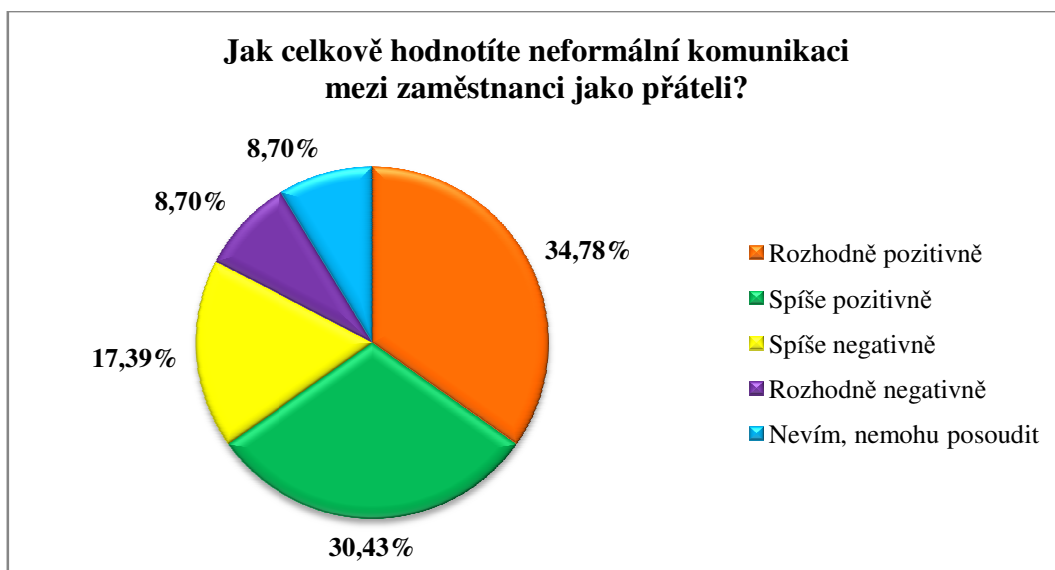
Graf 4.1: Otázka č. 1.1 (zdroj: vlastní zpracování)

V rámci formální komunikace mezi nadřízeným a jeho podřízeným se 10 respondentů (tj. 43,48 %) z plného počtu 23 respondentů přiklonilo k spíše pozitivnímu hodnocení. Tuto formu komunikace rozhodně pozitivně zvolili 4 respondenti (tj. 17,39 %). Naopak 7 respondentů (tj. 30,43 %) se přiklonilo k spíše negativnímu hodnocení. Zcela negativní odpověď a neutrální odpověď zvolil 1 respondent (tj. 4,35 %).



Graf 4.2: Otázka č. 1.2 (zdroj: vlastní zpracování)

Formální komunikace mezi zaměstnanci navzájem získala převážně pozitivní hodnocení respondentů, jež bylo celkem 17 (tj. 73,91 %). K spíše negativnímu hodnocení se přiklonili 3 respondenti (tj. 13,04 %) a 2 respondenti (tj. 8,70 %) zvolili rozhodně negativní hodnocení. K nerozhodné volbě nevím se přiklonil 1 zaměstnanec (tj. 4,35 %).



Graf 4.3: Otázka č. 1.3 (zdroj: vlastní zpracování)

V organizaci se nachází i neformální komunikace, tedy mezi zaměstnanci jako přáteli. Při jejím hodnocení zvolilo 8 respondentů (tj. 34,78 %) rozhodně pozitivní odpověď a 7 respondentů (tj. 30,43 %) spíše pozitivní odpověď. K spíše negativnímu hodnocení se přiklonili 4 zaměstnanci (tj. 17,39 %). K rozhodně negativní neformální komunikaci se přiklonili 2 zaměstnanci (tj. 8,70 %).

se přiklonili 2 respondenti, a další 2 se rozhodli využít možnosti nevím, nemohu posoudit. Z hlediska procentuálního srovnání měli obě odpovědi po 8,70 %.

Otázka číslo 1 byla zaměřena na dotazy, jak zaměstnanci celkově hodnotí komunikaci na jejich pracovišti. Následující tabulka shrnuje výsledky průzkumu spolu s váženým aritmetickým průměrem a rozptylem.

4.1: Otázka č. 1 (zdroj: vlastní zpracování)

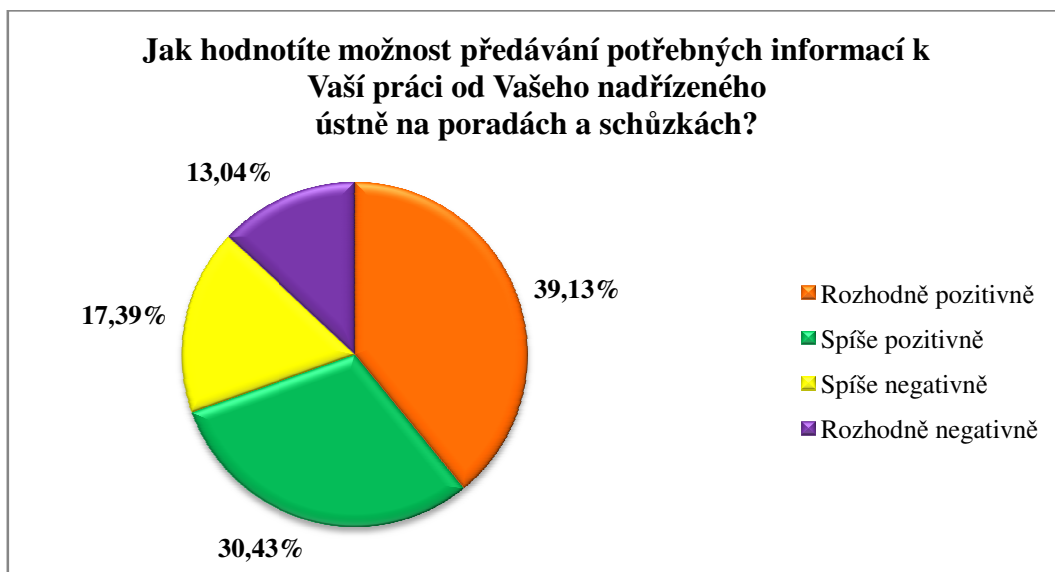
Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí					VAP	Rozptyl
		4	3	2	1	0		
1	Jak celkově hodnotíte komunikací na Vašem pracovišti:							
1.1	Formální komunikaci - mezi nadřízeným a jeho podřízenými?	4	10	7	1	1	2,77	0,89
1.2	Formální komunikaci - mezi zaměstnanci navzájem?	7	10	3	2	1	3,00	0,93
1.3	Neformální komunikaci - mezi zaměstnanci jako přáteli?	8	7	4	2	2	3,00	1,00

Z uvedené tabulky vyplývá, že vážený aritmetický průměr se pohyboval zhruba ve stejné výši. V rámci první otázky VAP vykazuje hodnotu 2,77. Daná hodnota odráží výsledný názor dotazovaných na hodnocení formální komunikace mezi nadřízenými a jeho podřízenými na pracovišti. Druhá otázka byla věnována hodnocení formální komunikace mezi zaměstnanci navzájem, jejíž hodnocení VAP se odrazilo ve výsledné hodnotě 3,00. Ve třetí otázce vychází hodnota VAP 3,00. Tato hodnota reprezentuje hodnocení neformální komunikace mezi zaměstnanci jako přáteli.

Při porovnávání VAP všechny hodnoty přesahovaly průměrnou hodnotu 2,5. Lze je tedy označit za nadprůměrné, ale zároveň nepřesahují horní kvartil 3,25. Hodnoty dle rozptylu mají spíše rovnoměrné rozložení se sklonem k pozitivnímu hodnocení. Celkově lze shrnout, že zaměstnanci hodnotí více pozitivně formální a neformální komunikaci mezi zaměstnanci, než formální komunikaci mezi nadřízeným a jeho podřízenými. Je však důležité podotknout, že rozdíl je minimální.

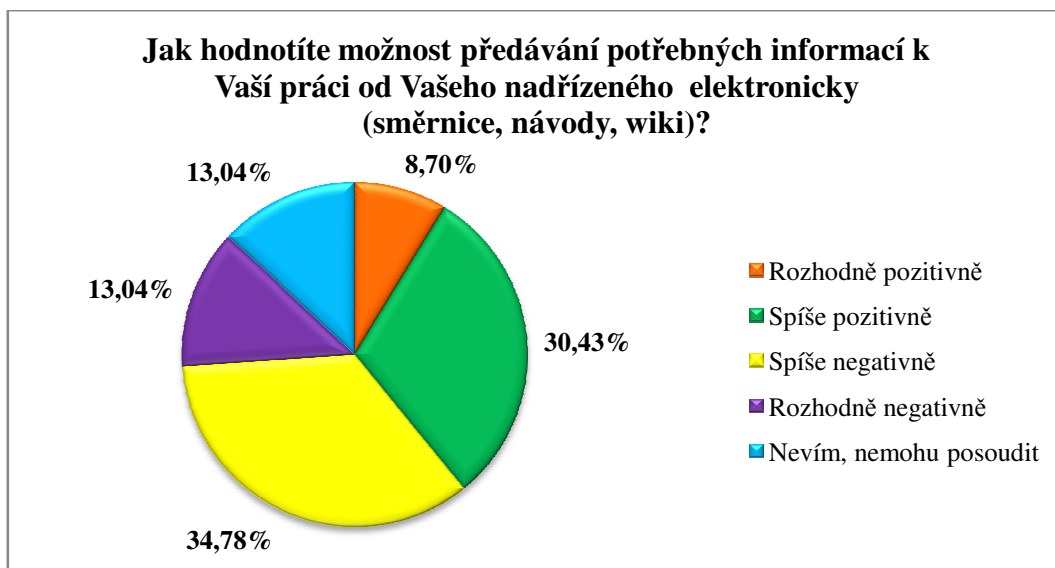
Otázka č. 2: Jak hodnotíte způsob, kterým Vám Váš nadřízený předává potřebné informace.

Daná otázka je zaměřena na hodnocení možných způsobů komunikace, které zaměstnanec získává od svého nadřízeného, mezi které se ve zvolené organizaci řadí osobní komunikace, komunikace telefonickou formou, a zejména elektronickou formou. Následné otázky se týkají sestupné komunikace.



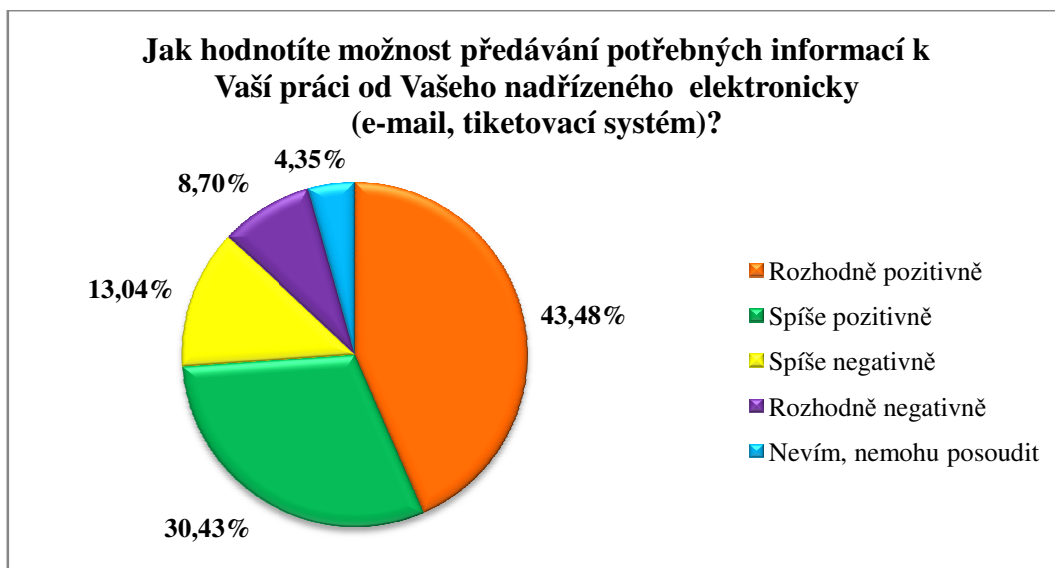
Graf 4.4: Otázka č. 2.1 (zdroj: vlastní zpracování)

Již na první pohled je z grafu patrné, že větší polovina respondentů hodnotila způsob předávání informací ústně na poradách a schůzkách pozitivně, konkrétně se jednalo o 16 respondentů (tj. 69,57 %) z plného počtu 23 respondentů. K spíše negativnímu hodnocení se přiklonili 4 respondenti (tj. 17,39 %) a 3 respondenti (tj. 13,04 %) se přiklonili k rozhodně negativnímu hodnocení. Žádný z respondentů nezvolil neutrální odpověď nevím, proto není tato varianta odpovědi zachycena na grafu.



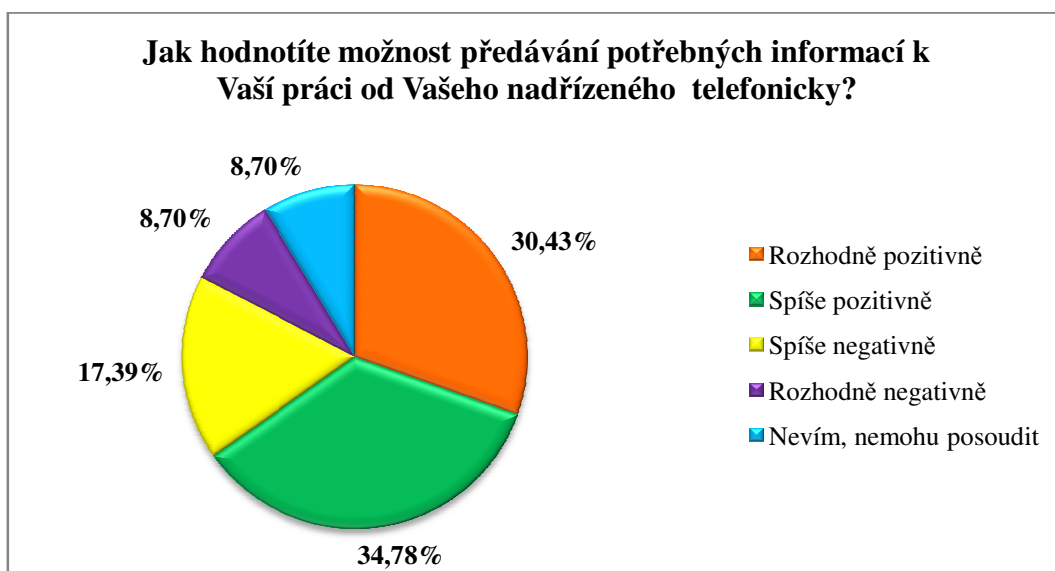
Graf 4.5: Otázka č. 2.2 (zdroj: vlastní zpracování)

V organizaci je dalším způsobem k předávání informací elektronická forma, která zahrnuje směrnice, návody a firemní WIKI. V rámci hodnocení se 2 respondenti (tj. 8,70 %) přiklonili k rozhodně pozitivnímu hodnocení. Spíše pozitivní a negativní hodnocení se téměř shodovalo ve výsledcích, kdy spíše negativní hodnocení zvolilo 8 respondentů (tj. 34,78 %) a spíše pozitivní hodnocení pouze o jednoho respondenta méně (tj. 30,43 %). Rozhodně negativní hodnocení zvolili 3 respondenti (tj. 13,04 %) a stejný počet respondentů zvolil možnost nevím, nemohu posoudit.



Graf 4.6: Otázka č. 2.3 (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že poměrná většina respondentů hodnotila způsob předávání informací elektronicky, zejména pomocí e-mailu, či tiketovacího systému pozitivně. Konkrétně 10 respondentů (tj. 43,48 %) se shodlo na rozhodně pozitivním hodnocení a 7 respondentů (tj. 30,43 %) na spíše pozitivním hodnocení. K negativnímu hodnocení se přiklonilo celkem 5 respondentů (tj. 21,74 %). Pouze 1 respondent (tj. 4,35 %) zvolil nerozhodnou volbu.



Graf 4.7: Otázka č. 2.4 (zdroj: vlastní zpracování)

Při hodnocení předávání potřebných informací od nadřízené osoby se shodla více než polovina respondentů, tedy 15 respondentů (tj. 65,22 %), na pozitivní odpovědi. Pro spíše

negativní odpověď se rozhodli 4 respondenti (tj. 17,39 %). Rozhodně negativní volbu a neutrální volbu nevím zvolili v obou možnostech 2 respondenti (tj. 8,70 %).

Otázka číslo 2 byla zaměřena na dotazy, jak zaměstnanci hodnotí způsoby, kterými jim jejich nadřízení předávají potřebné informace. Následující tabulka shrnuje výsledky průzkumu spolu s VAP a rozptylem.

4.2: Otázka č. 2 (zdroj: vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí					VAP	Rozptyl
		4	3	2	1	0		
2	Jak hodnotíte způsob, kterým Vám Váš nadřízený předává potřebné informace:							
2.1	Ústně na poradách a schůzkách	9	7	4	3	0	2,96	1,07
2.2	Elektronicky (směrnice, návody, WIKI)	2	7	8	3	3	2,40	1,04
2.3	Elektronicky (e-mail, tiketovací systém)	10	7	3	2	1	3,14	0,98
2.4	Telefonicky	7	8	4	2	2	2,95	0,98
2.5	Jiným způsobem (prosím uveďte jakým)	0	0	0	0	0	0	0

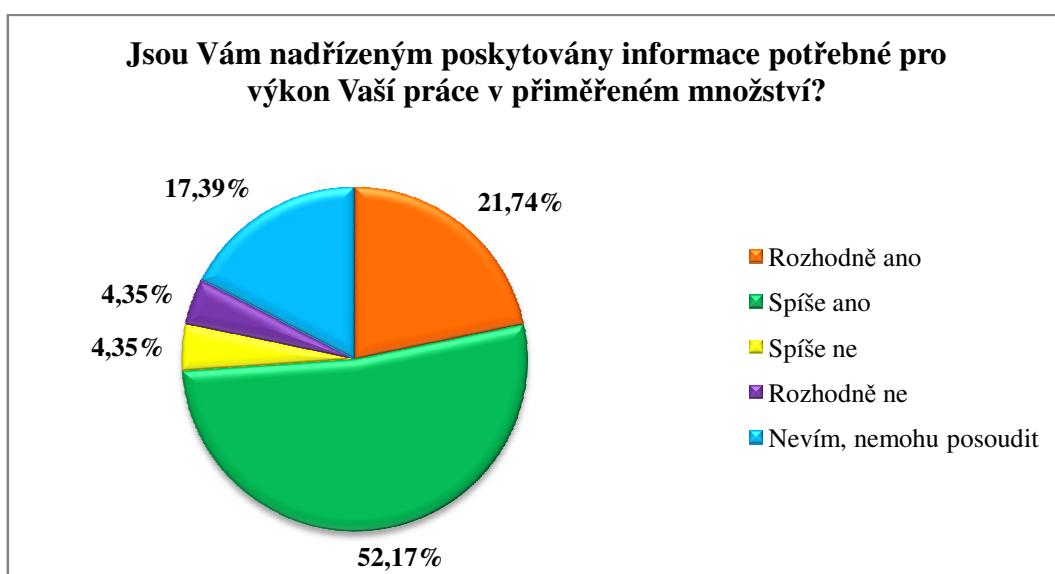
V rámci porovnání váženého aritmetického průměru lze konstatovat, že nejlepší hodnotu ve výši 3,14 vykazuje hodnocení komunikace elektronicky přes e-mail, či tiketovací systém. Dle názoru vedení a zaměstnanců jedné z dalších otázek je zde dominantní zejména e-mailová komunikace. Na druhém místě s hodnotou VAP 2.96 se umístil způsob ústního předávání informací na poradách a schůzích. S minimálním rozdílem vychází další hodnota VAP 2,95. Tato hodnota reprezentuje hodnocení telefonické formy komunikace, pomocí které zaměstnanci jeho nadřízený předává potřebné informace. Nejmenší hodnotu (2,40) v hodnocení respondentů v rámci váženého aritmetického průměru získal elektronický způsob komunikace, který zahrnoval směrnice, návody a firemní WIKI. Žádný z respondentů nezvolil dobrovolnou možnost uvedení jiného způsobu komunikace, kterým zaměstnanci předává potřebné informace jeho nadřízený.

Tři způsoby komunikace překonaly pomyslnou hranici 2,5 a můžeme je označit za nadprůměrné, ale nepřekročili horní kvartil, a tudíž lze předpokládat, že odpovědi mají normální rozložení se sklonem k pozitivnímu hodnocení. Pouze elektronická komunikace se směrnicemi, návody a firemní WIKI je podprůměrná, ale nepřekonala dolní hranici, proto

lze předpokládat normální rozložení odpovědí se sklonem k negativnímu hodnocení. Celkově lze tedy shrnout, že zaměstnanci hodnotí více pozitivně ústní, telefonickou a elektronickou formu komunikace prostřednictvím ticketovacího systému a zejména pomocí e-mailu, oproti elektronické komunikaci prostřednictvím návodů, WIKI a směrnic.

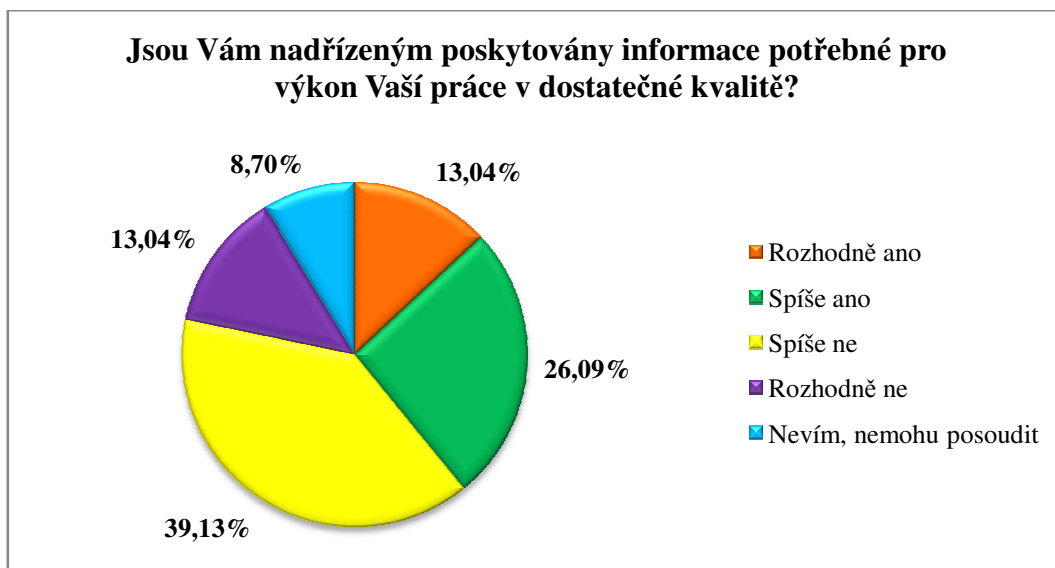
Otázka č. 3: Jsou Vám nadřízeným poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce.

Tato otázka je zaměřena na dostupnost informací, které zaměstnanec potřebuje od svého nadřízeného ke své práci, a konkrétně na to, zdali jsou tyto informace poskytovány včas, v přiměřeném množství a kvalitě. Dané otázky se týkají sestupné komunikace.



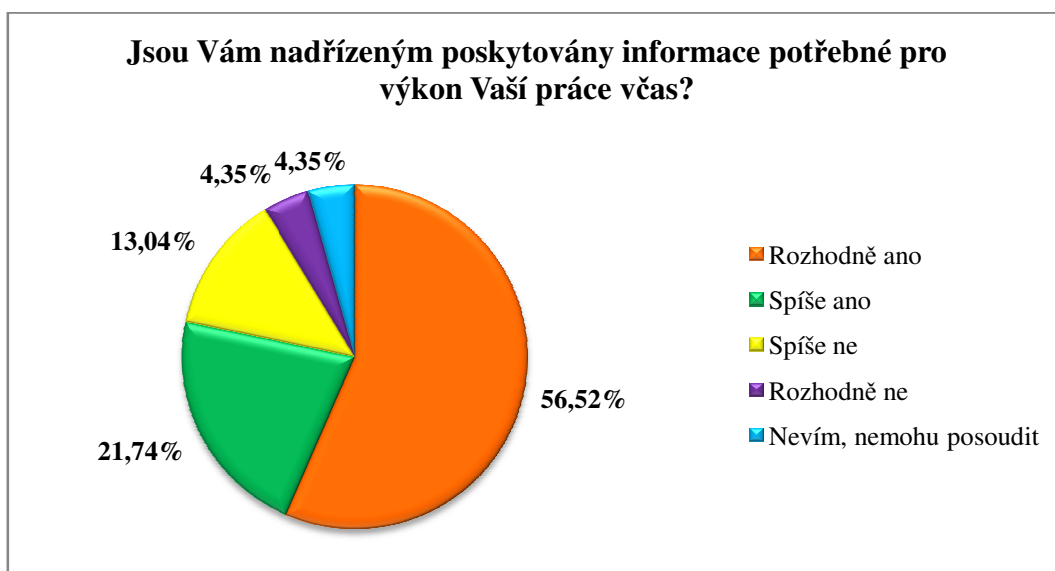
Graf 4.8: Otázka č. 3.1 (zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanci vybrané organizace byli dotázáni, zdali jsou jim jejich nadřízeným poskytovány informace pro jejich výkon práce v přiměřeném množství (ani příliš moc ani málo). Celkem 17 respondentů (tj. 73,91 %) odpovědělo kladně a z toho 12 respondentů (tj. 52,17 %) odpovídající spíše ano, činilo polovinu všech respondentů. Daná otázka zaznamenala i negativní hodnocení, kdy 1 respondent (tj. 4,35 %) zvolil odpověď spíše ne a 1 respondent (tj. 4,35 %) zvolil rozhodně ne. Neutrální volby se zúčastnilo 6 respondentů (tj. 17,39 %).



Graf 4.9: Otázka č. 3.2 (zdroj: vlastní zpracování)

Hodnocená otázka na poskytování potřebných informací v dostatečné kvalitě, tedy že jsou srozumitelné, jednoznačné apod., zaznamenala ve větší míře negativní hodnocení (12 respondentů, tj. 52,17 %). Při volbě rozhodně ano a rozhodně ne každá z těchto odpovědí získala 3 respondenty (tj. 13,04 %). Odpověď spíše ano zvolilo 6 respondentů (tj. 26,09 %) a odpověď spíše ne zvolilo 9 respondentů (tj. 39,13 %). Pro volbu nevím, nemohu posoudit se rozhodli 2 respondenti, kteří představují v grafickém zobrazení 8,70 %.



Graf 4.10: Otázka č. 3.3 (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je na první pohled patrné, že $\frac{3}{4}$ zaměstnanců ohodnotili včasnost poskytovaných informací od nadřízeného pozitivně. Polovina dotazovaných respondentů, tedy

13 respondentů (tj. 56,52 %) zvolilo rozhodně ano, a 5 respondentů (tj. 21,74 %) zvolilo spíše ano. K spíše ne se přiklonili 3 respondenti (tj. 13,04 %). K odpovědi rozhodně ne a nevím, nemohu posoudit se přiklonil u každé možnosti 1 respondent (tj. 4,35 %).

Otázka číslo 3 byla zaměřena na dotazy, zdali jsou zaměstnancům jejich nadřízenými poskytovány informace potřebné pro výkon jejich práce. Následující tabulka shrnuje výsledky průzkumu spolu s rozptylem a VAP.

Tabulka 4.3: Otázka č. 3 (zdroj: vlastní zpracování)

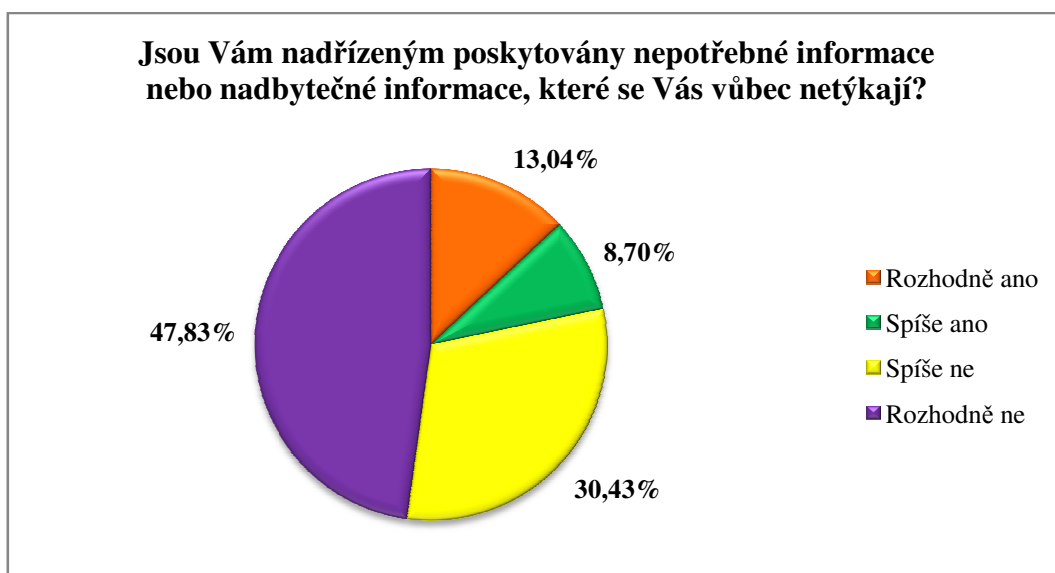
Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí					VAP	Rozptyl
		4	3	2	1	0		
3	Jsou Vám nadřízeným poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce:							
3.1	V přiměřeném množství (ani příliš moc ani málo)?	5	12	1	1	4	3,11	0,75
3.2	V dostatečné kvalitě (srozumitelné, jednoznačné apod.)?	3	6	9	3	2	2,43	1,08
3.3	Včas (ani příliš brzy ani příliš pozdě)?	13	5	3	1	1	3,36	0,86

V rámci porovnání VAP lze uvést, že nejlepší hodnotu 3,36 vykazuje hodnocení o ideálním načasování poskytovaných informací. Na druhém místě se umístila otázka týkající se informací v přiměřeném množství, které poskytuje nadřízený pro výkon práce zaměstnance, jejíž hodnocení VAP se odrazilo ve výsledné hodnotě 3,11. Nejmenší hodnota VAP 2,43 se projevila při zhodnocení informací v dostatečné kvalitě, tedy že jsou srozumitelné, jednoznačné apod.

Při porovnání VAP se 2 hodnoty týkající se informace včas a v přiměřeném množství pohybovaly nad průměrnou hodnotu 2,5 a lze je označit za nadprůměrné. Konkrétně se jedná o otázky zaměřené na ideální načasování informace a na správné dávkování a dostatečnost informace. Tyto hodnoty nepřekonal horní kvartil, ale v rámci hodnot rozptylu pod číslem 1 lze hovořit o rozložení cíleném na pozitivní hodnocení. Pouze 1 hodnotu VAP shrnující odpovědi na informace v dostatečné kvalitě lze označit za podprůměrnou, ale zároveň nepřekonal dolní hranici a má dle rozptylu Gaussova rozložení odpovědí se sklonem k negativnímu hodnocení. Celkově lze shrnout, že zaměstnanci hodnotí pozitivněji včasnost a přiměřenost informací potřebných pro vykonávání práce, které dostávají od svých nadřízených, nežli jejich dostatečnou kvalitu.

Otázka č. 4: Jsou Vám nadřízeným poskytovány nepotřebné informace nebo nadbytečné informace, které se Vás vůbec netýkají (nepotřebujete je ke své práci)?

Otázka číslo 4 je zaměřena na dotazy týkající se informací, které zaměstnanec získává od svého nadřízeného, a konkrétně se jedná o nadbytečnost, či nepotřebnost informací. Daná otázka se řadí mezi otázky patřící do sestupné komunikace.



Graf 4.11: Otázka č. 4 (zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanci vybrané organizace byli dotázáni, zdali jsou jim jejich nadřízeným poskytovány nepotřebné, nebo nadbytečné informace, které se jich vůbec netýkají a nepotřebují je ke své práci. Více než $\frac{3}{4}$ respondentů, tedy 18 respondentů (tj. 78,26 %) se přiklonilo k zamítnutí dané otázky. K odpovědi rozhodně ano se přiklonili 3 respondenti (tj. 13,04 %) a k odpovědi spíše ano se přiklonili 2 respondenti (tj. 8,70 %). Neutrální odpověď nezvolil žádný z respondentů, proto není tato varianta odpovědi zachycena na grafu. Otázka číslo 4 je taktéž zachycena v následující tabulce, jež shrnuje relativní odpovědi zaměstnanců, vážený aritmetický průměr a rozptyl.

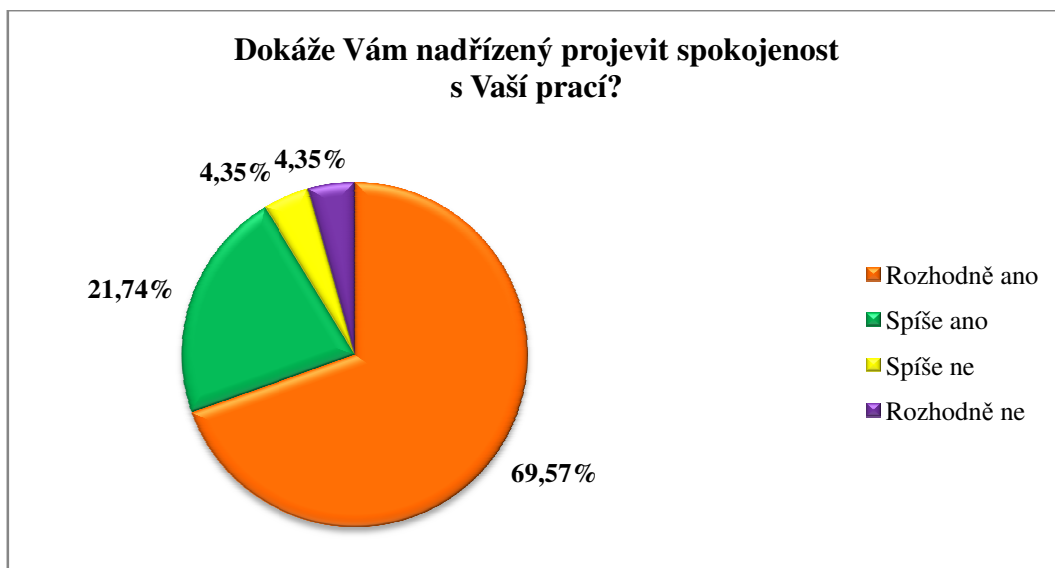
Tabulka 4.4: Otázka č. 4 (zdroj: vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí					VAP	Rozptyl
		4	3	2	1	0		
4	Jsou Vám nadřizeny poskytovány nepotřebné informace nebo nadbytečné informace, které se Vás vůbec netýkají (nepotřebujete je ke své práci)?	3	2	7	11	0	1,87	1,17

Při zhodnocení této otázky v rámci VAP bylo potřeba uvědomit si, že maximálně záporné a kladné odpovědi představují opačné závěry. Tzn., že hodnoty nad průměrnou hodnotou VAP 2,5 jsou podprůměrné a hodnoty pod průměrem jsou nadprůměrné. Otázka týkající se poskytování nepotřebných nebo nadbytečných informací se odráží v hodnotě 1,87. Výslednou hodnotu můžeme označit za nadprůměrnou. Tato hodnota se zároveň velmi přiblížila dolnímu kvartilu v bodě 1,75. Rozložení odpovědí se podobá normálnímu rozdělení náhodné veličiny se sklonem k negativnímu hodnocení. V daném případě by se dalo tvrdit, že téměř 75 % respondentů neodpovědělo vysokým číslem. Celkově lze tedy shrnout, že zaměstnanci nesouhlasí s dotazem, zdali jim jsou poskytovány nepotřebné či nadbytečné informace, které se jich vůbec netýkají.

Otázka č. 5: Dokáže Vám nadřizný projevít spokojenost s Vaší prací (tzn. přiměřeně pochválit, podpořit, povzbudit apod.)?

Daná otázka je věnována dotazu, zdali zaměstnanci dokáže jeho nadřizný projevít svoji spokojenost s jeho odvedenou prací, tedy zdali jej dokáže podpořit, povzbudit a také přiměřeně pochválit. Tato otázka patří mezi otázky v rámci sestupné komunikace.



Graf 4.12: Otázka č. 5 (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je na první pohled patrné, že převažují pozitivní odpovědi dané otázky týkající se toho, jestli dokáže zaměstnanci jeho nadřízený projevít spokojenost s odvedenou prací. Celkem 21 respondentů (tj. 91,30 %) odpovědělo rozhodně a spíše ano. K odpovědi spíše ne se přiklonil 1 respondent (tj. 4,35 %) a další respondent (tj. 4,35 %) zvolil rozhodně ne. Žádný z respondentů nezvolil neutrální odpověď nevím, proto není tato varianta odpovědi zachycena na grafu. Otázka číslo 5 je taktéž zachycena v následující tabulce, jež shrnuje relativní odpovědi zaměstnanců a vážený aritmetický průměr spolu s rozptylem.

Tabulka 4.5: Otázka č. 5 (zdroj: vlastní zpracování)

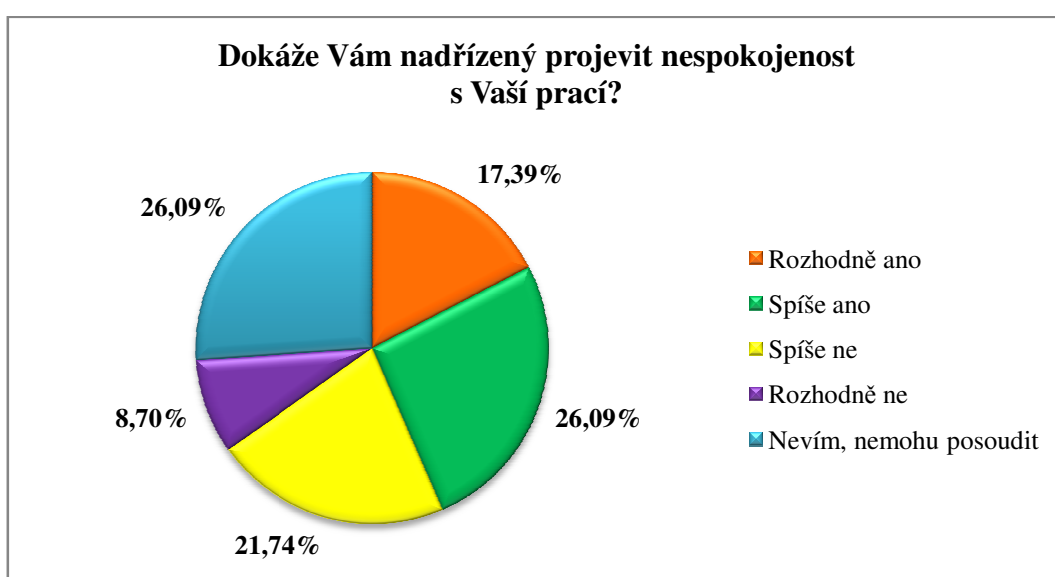
Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí					VAP	Rozptyl
		4	3	2	1	0		
5	Dokáže Vám nadřízený projevít spokojenost s Vaší prací (tzn. přiměřeně pochválit, podpořit, povzbudit apod.)?	16	5	1	1	0	3,57	0,80

Při zhodnocení dané otázky se vážený aritmetický průměr vyskytl v hodnotě 3,57. Lze ji tedy označit za velmi nadprůměrnou, neboť přesahuje průměrnou hodnotu 2,5. A zároveň překročila výši horního kvartilu 3,25. Protože je VAP větší než tato hodnota, pak statisticky víme, že 25 % respondentů odpovědělo směrem k malým hodnotám, což si můžeme vyložit jako odpověď s pozitivní marginální hustotou pravděpodobnosti. A zároveň toto tvrzení doplňuje rozptyl, který svou malou hodnotou určuje vysokou koncentraci odpovědí kolem

místa VAP. Celkově lze shrnout, že zaměstnanci hodnotí velmi pozitivně schopnost nadřízeného projevit jim spokojenost s jejich prací.

Otázka č. 6: Dokáže Vám nadřízený projevit nespokojenost s Vaší prací (tzn. přiměřeně napomenout, zkritizovat, je konkrétní v popisu nespokojenosti, chce po Vás vysvětlení apod.)?

Otázka číslo 6 je zaměřena na dotaz, zdali zaměstnanci dokáže jeho nadřízený projevit svoji nespokojenost s jeho odvedenou prací, tedy jestli jej dokáže přiměřeně napomenout a je konkrétní v popisu nespokojenosti atd. Tato otázka se týká sestupné komunikace.



Graf 4.13: Otázka č. 6 (zdroj: vlastní zpracování)

Při zhodnocení otázky týkající se, zdali zaměstnancům nadřízený dokáže projevit nespokojenost, zvolili 4 respondenti (tj. 17,39 %) rozhodně ano. Spíše pozitivní a negativní hodnocení se téměř shodovalo ve výsledcích, kdy spíše ano zvolilo 6 respondentů (tj. 26,09 %) a spíše ne pouze o jednoho respondenta méně (tj. 21,74 %). Variantu odpovědi rozhodně ne zvolili 2 respondenti (tj. 8,70 %). Pro neutrální volbu nevím se rozhodl stejný počet respondentů (6, tj. 26,09 %) jako pro volbu spíše ano. Souhrnně je otázka číslo 5 zachycena v následující tabulce, spolu s rozptylem a VAP.

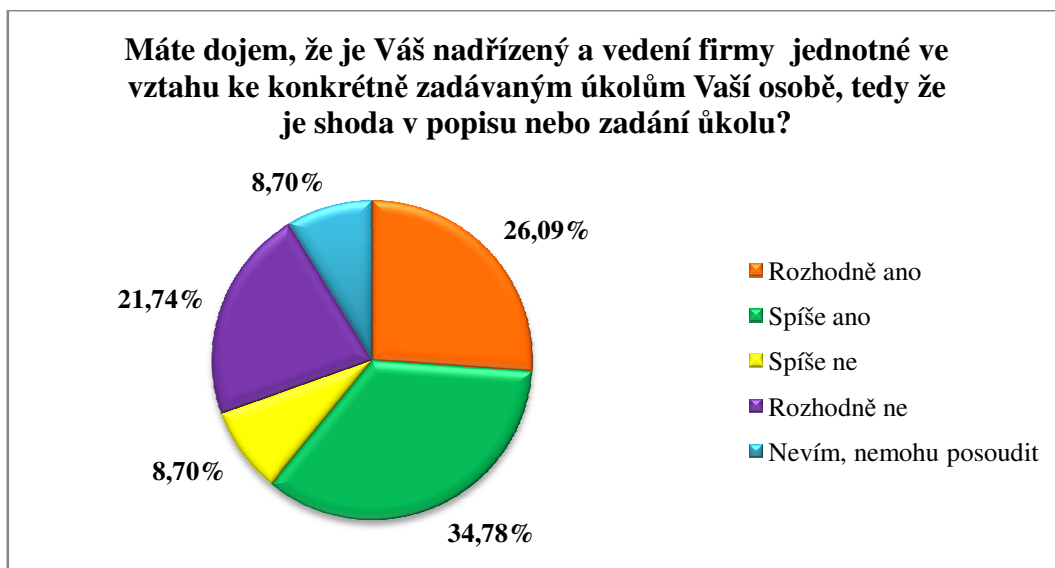
Tabulka 4.6: Otázka č. 6 (zdroj: vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí					VAP	Rozptyl
		4	3	2	1	0		
6	Dokáže Vám nadřízený projevit nespokojenost s Vaší prací (tzn. přiměřeně napomenout, zkritizovat, je konkrétní v popisu nespokojenosti, chce po Vás vysvětlení apod.)?	4	6	5	2	6	2,71	1,04

Při zhodnocení dotazu na to, zdali zaměstnancům dokáže nadřízený projevit nespokojenost s jejich prací, se odrazila výsledná hodnota VAP ve výši 2,71. Danou výši lze označit za nadprůměrnou. Zároveň tato hodnota VAP nepřekračuje hranici horního kvartilu a lze dle rozptylu předpokládat, že odpovědi mají normální rozložení směrem k pozitivnímu hodnocení. Celkově lze shrnout, že zaměstnanci hodnotí danou otázku spíše neutrálně.

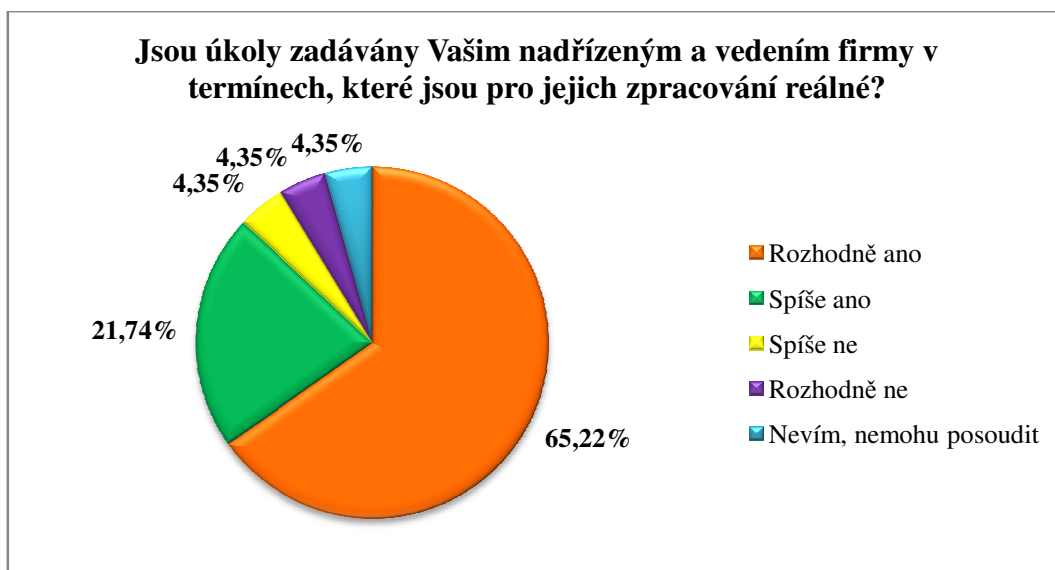
Otázka č. 7: Máte dojem, že Váš nadřízený a vedení organizace ve vztahu ke konkrétně zadávaným úkolům Vaší osobě, jsou jednotní?

Daná otázka je zaměřena na hodnocení jednotnosti nadřízených a celkově vedení organizace vůči zaměstnancům, například ve shodě zadání úkolu, v reálnosti termínů daných úkolů a problémech s nevhodným zadáním. Následné otázky jsou součástí vzestupné komunikace.



Graf 4.14: Otázka č. 7.1 (zdroj: vlastní zpracování)

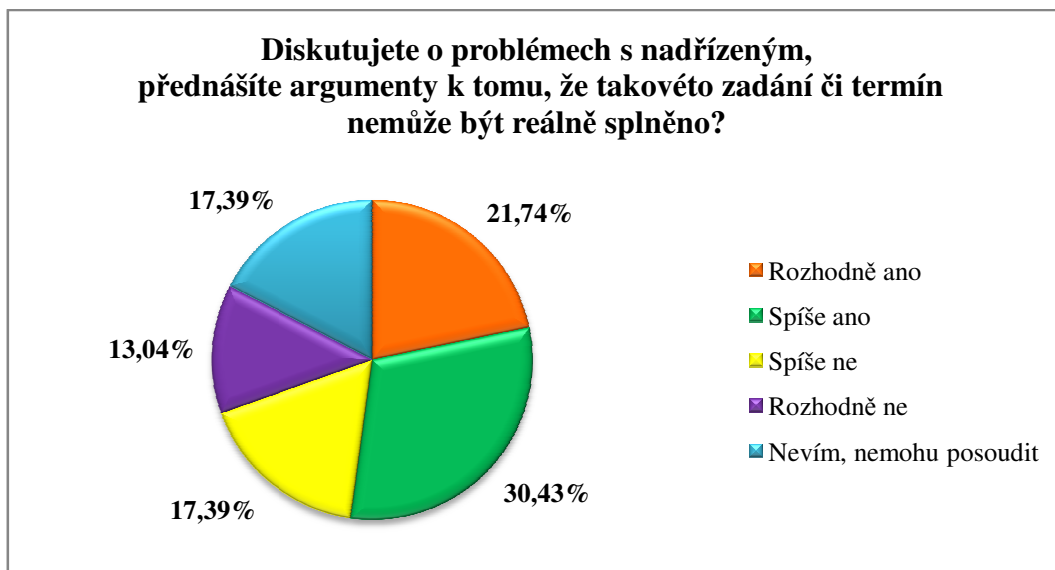
V rámci otázky týkající se shody popisu, či zadání úkolu se 14 respondentů (tj. 60,87 %) shodlo na kladné odpovědi. K záporné odpovědi spíše ne se přiklonili 2 respondenti (tj. 8,70 %) a k variantě odpovědi rozhodně ne se přiklonilo 5 respondentů (tj. 21,74 %). Neutrální volbu nevím, nemohu posoudit zvolili 2 respondenti (tj. 8,70 %).



Graf 4.15: Otázka č. 7.2 (zdroj: vlastní zpracování)

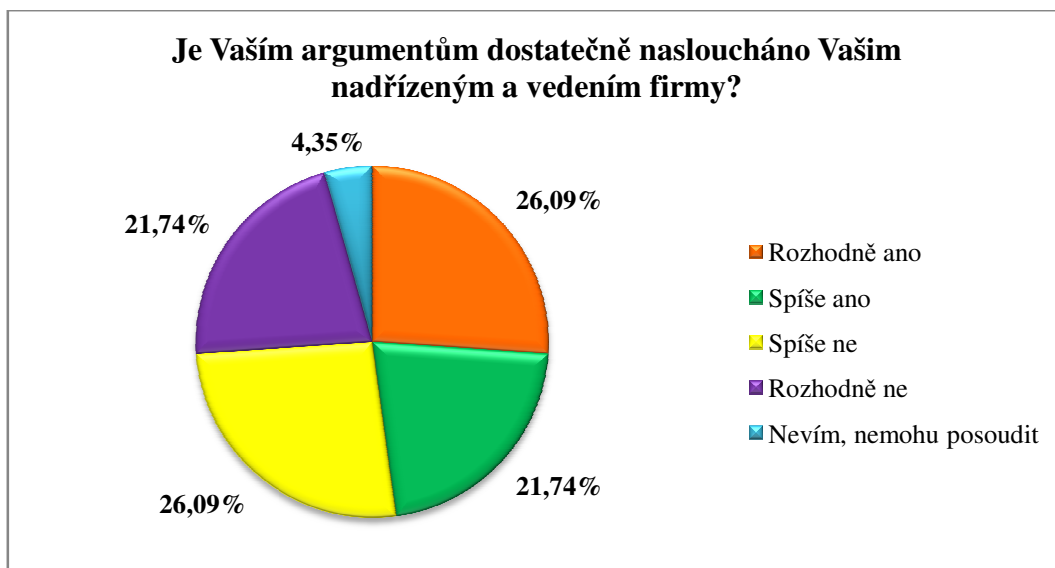
Z grafu je patrné, že hodnocení otázky, zdali jdou úkoly zaměstnancům zadávány nadřízeným a vedením organizace v termínech, které jsou pro jejich zpracování reálné, zaznamenalo zejména kladné odpovědi. Větší polovina respondentů, tedy 15 respondentů (tj. 65,22 %) zvolilo variantu odpovědi rozhodně ano a dalších 5 respondentů (tj. 21,74 %)

zvolilo spíše ano. Celkem 20 respondentů z plného počtu 23 respondentů volilo kladně, zbylé tři odpovědi respondentů jsou rovnoměrně rozloženy mezi odpovědi spíše ne, rozhodně ne a nevím, nemohu posoudit.



Graf 4.16: Otázka č. 7.3 (zdroj: vlastní zpracování)

Tato otázka byla zaměřena na možnost nereálného splnění zadání, či úkolu, a zejména na to, zdali zaměstnanci diskutují o těchto problémech včetně argumentace s nadřízenými. Polovina respondentů, tedy 12 respondentů (tj. 52,17 %) se přiklonilo k souhlasné odpovědi. Naopak k nesouhlasu se přiklonilo 7 respondentů (tj. 30,43 %), z toho 4 respondenti (tj. 17,39 %) zvolili odpověď spíše ne a stejný počet respondentů se přiklonil k nerozhodné volbě.



Graf 4.17: Otázka č. 7.4 (zdroj: vlastní zpracování)

V rámci dané otázky se měli zaměstnanci vybrané organizace zamyslet nad tím, zdali je jejich argumentům věnován dostatečný prostor od jejich nadřízených a vedení organizace. Stejný počet respondentů (11 respondentů, tj. 47,83 %) zvolil přijetí odpovědi i zamítnutí odpovědi. Konkrétně 6 respondentů (tj. 26,09 %) zvolilo odpovědi rozhodně ano a spíše ne, a dále 5 respondentů (tj. 21,74 %) zvolilo variantu odpovědi spíše ano a rozhodně ne. Pouze 1 respondent (tj. 4,35 %) zvolil neutrální volbu nevím.

Následující tabulka shrnuje výsledky průzkumu týkající se souladu mezi vedením a nadřízeným vůči zaměstnanci. Konkrétně tabulka shrnuje relativní četnosti odpovědí zaměstnanců spolu s rozptylem a váženým aritmetickým průměrem.

Tabulka 4.7: Otázka č. 7 (zdroj: vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí					VAP	Rozptyl
		4	3	2	1	0		
7	Máte dojem, že Váš nadřízený a vedení organizace ve vztahu ke konkrétně zadávaným úkolům Vaší osobě, jsou jednotní?							
7.1	Je shoda v popisu či zadání úkolů?	6	8	2	5	2	2,71	1,15
7.2	Jsou úkoly zadávány v termínech, které jsou pro jejich zpracování reálné?	15	5	1	1	1	3,55	0,81
7.3	Diskutujete o problémech s nadřízeným, přednášíte argumenty k tomu, že takovéto zadání či termín nemůže být reálně splněno?	5	7	4	3	4	2,74	1,08
7.4	Je Vaším argumentům dostatečně nasloucháno?	6	5	6	5	1	2,55	1,21
7.5	(Zde máte možnost uvést svůj názor k otázkám č. 7)							

Při zhodnocení VAP lze konstatovat, že nejlepší hodnotu 3,55 získala druhá otázka zaměřena na reálnost termínů daných úkolů. Druhé místo obsadila hodnota VAP ve výši 2,74. Ta patřila otázce týkající se diskuze o problémech a přednášených argumentech, díky kterým nemůže být dosaženo splnění reálného zadání či úkolu. S minimálním rozdílem VAP (2,71) se na třetím místě umístila otázka zaměřena na shodu v popisu či zadání úkolu. Nejmenší hodnotu VAP zaznamenal dotaz na to, zdali je argumentům zaměstnanců dostatečně nasloucháno.

Při porovnání VAP všechny hodnoty překonaly pomyslnou hranici 2,5 a lze je označit nadprůměrně. Dle rozptylu lze předpokládat, že hodnoty mají normální rozložení směrem k pozitivnímu hodnocení. Pouze u otázky týkající se reálnosti termínů pro splnění zadaných úkolů můžeme s vysokou mírou pravděpodobnosti tvrdit, že překročila horní hranici kvartilu 3,25. A tedy ze statistiky víme, že 25 % respondentů odpovědělo směrem k malým hodnotám, což si můžeme vyložit jako odpověď s pozitivní marginální hustotou pravděpodobnosti, jež potvrzuje i rozptyl ve výši 0,80.

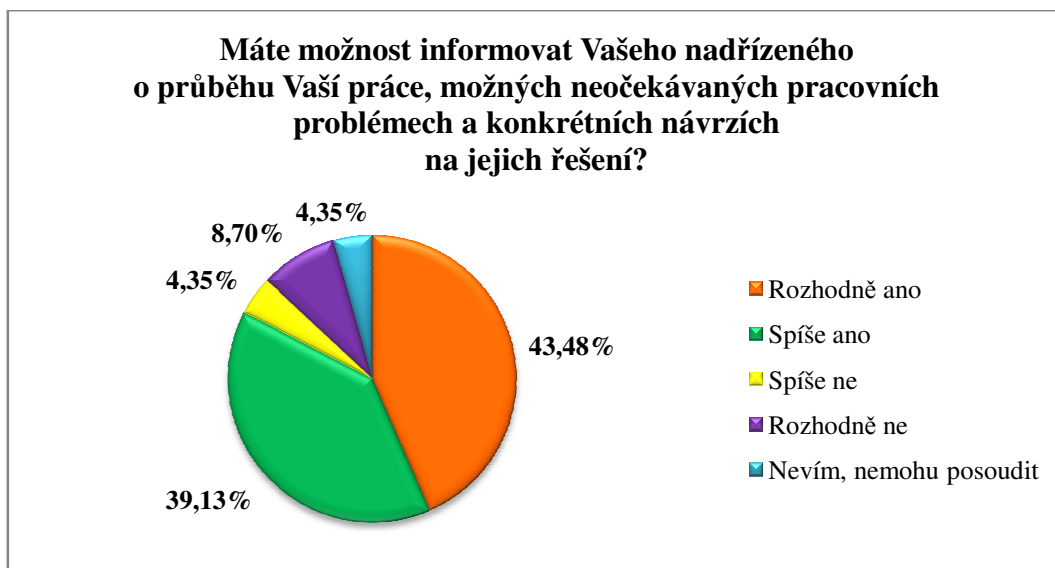
Celkově lze tedy shrnout, že zaměstnanci hodnotí nejvíce pozitivně jednotnost nadřízeného a vedení organizace z hlediska úkolů, které jsou zadávány v reálných termínech. O něco méně pozitivně je pak hodnocena diskuze o problémech spojených s nereálností

daných úkolů a projektů, shoda v popisu, či zadání úkolů a dostatečné naslouchání zaměstnaneckým argumentům.

V rámci otázek číslo 7 byla vytvořena i kolonka pro názor zaměstnanců, jež by své odůvodnění chtěli okomentovat. Možnost objasnění své odpovědi zvolilo 11 respondentů. Mezi názory bylo například uvedeno, že je projevována snaha jednotnosti nadřízeného a vedení, tedy že ji zaměstnanci vidí a hodnotí ji pozitivně. Toto tvrzení se opakovalo v trochu jiné podobě, ale celkem 7x. Konkrétně 3 respondenti se shodli, že nemohou diskutovat s vedoucím o problémech, neboť si na ně neudělá čas. V rámci diskuze o problémech a argumentaci, že jich nemůže být dosaženo v reálném termínu, také uvedli 2 respondenti názor, že nemají problém s diskuzí a zároveň 1 respondent se opírá při své argumentaci o firemní cíle, které zde kvůli anonymizaci organizace nejsou uvedeny.

Otázka č. 8: Máte možnost informovat Vašeho nadřízeného o průběhu Vaší práce, možných neočekávaných pracovních problémech a konkrétních návrzích na jejich řešení?

Daná otázka je zaměřena na dotaz, zdali mají zaměstnanci možnost informovat svého nadřízeného o své práci, o vzniklých a neočekávaných pracovních problémech a o možných návrzích na jejich řešení. Daná otázka obsahuje více sdružených problémů, které by mohly být formulovány do více konkrétnějších podotázek, ale vedení organizace, ve které bylo dotazníkové šetření prováděno, sjednotilo tyto otázky v jeden celek, na základě podobnosti těchto problematik. Otázka číslo 8 je zaměřena na vzestupnou komunikaci.



Graf 4.18: Otázka č. 8 (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je hned na první pohled patrné, že větší polovina zaměstnanců se přiklonila k souhlasné odpovědi. Celých 19 respondentů (tj. 82,61 %) zvolilo kladnou odpověď, z tohoto počtu bylo 10 respondentů (tj. 43,48 %) pro rozhodně ano. V rámci záporných odpovědí zvolil 1 respondent (tj. 4,35 %) spíše ne a 2 respondenti (tj. 8,70 %) rozhodně ne. Neutrální volbu nevím zvolil 1 respondent (tj. 4,35 %). Otázka číslo 8 je taktéž zachycena v následující tabulce, jež shrnuje relativní odpovědi zaměstnanců, vážený aritmetický průměr a rozptyl.

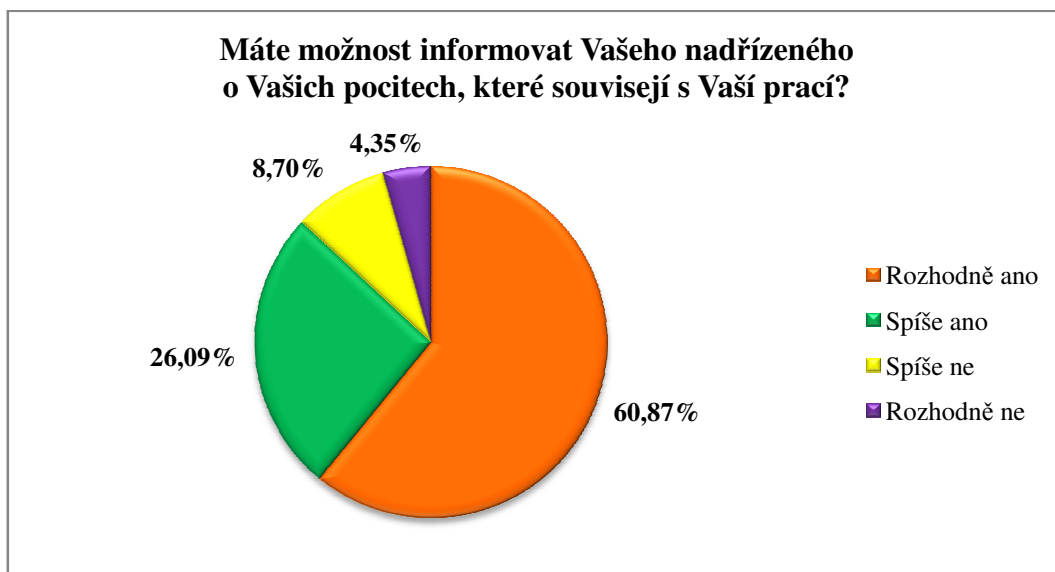
Tabulka 4.8: Otázka č. 8 (zdroj: vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí					VAP	Rozptyl
		4	3	2	1	0		
8	Máte možnost informovat Vašeho nadřízeného o průběhu Vaší práce, možných neočekávaných pracovních problémech a konkrétních návrzích na jejich řešení?	10	9	1	2	1	3,23	0,93

Při zhodnocení dané otázky se vážený aritmetický průměr vyskytl v hodnotě 3,23. Lze tedy říci, že VAP dané otázky je nadprůměrný. Zároveň se daná hodnota přiblížila hornímu kvartilu v bodě 3,25. Je možné usoudit, že téměř 25 % respondentů odpovědělo směrem k malým hodnotám, což si můžeme vyložit jako odpověď s pozitivní hustotou pravděpodobnosti. Taktéž rozptyl je dle hodnoty 0,93 zaměřen na pozitivní hodnocení. Celkově lze shrnout, že zaměstnanci hodnotí pozitivně možnost informovat svého nadřízeného o průběhu práce, vzniklých problémech a návrzích na jejich řešení.

Otázka č. 9: Máte možnost informovat Vašeho nadřízeného o Vašich pocitech, které souvisejí s Vaší prací (o míře spokojenosti s pracovními úkoly, se vztahy na pracovišti, s pracovním vytížením, s pracovní perspektivou, změnami atd.)

Otázka číslo 9 je věnována dotazu, zdali mají zaměstnanci možnost informovat svého nadřízeného o pocitech, které souvisejí s jejich prací, jako například o spokojenosti s pracovním zařazením a úkoly, o míře spokojenosti se vztahy na pracovišti, pracovním vytížením, nebo o míře spokojenosti se změnami. Tato otázka je zaměřena na vzestupnou komunikaci.



Graf 4.19: Otázka č. 9 (zdroj: vlastní zpravování)

Při zběžném pohledu na daný graf je patrné, že většina respondentů zvolila souhlasnou odpověď. Celkem 14 respondentů (tj. 60,87 %) zvolilo variantu odpovědi rozhodně ano a dalších 6 respondentů (tj. 26,09 %) zvolilo spíše ano. K odpovědi spíše ne se přiklonili 2 respondenti (tj. 8,70 %) a 1 respondent (tj. 4,35 %) odpověděl rozhodně ne. Žádný z respondentů nezvolil neutrální odpověď nevím, proto není tato varianta odpovědi zachycena na grafu. Souhrnně je otázka číslo 9 zachycena v následující tabulce, jež zachycuje relativní odpovědi zaměstnanců vybrané organizace spolu s VAP a rozptylem odpovědí.

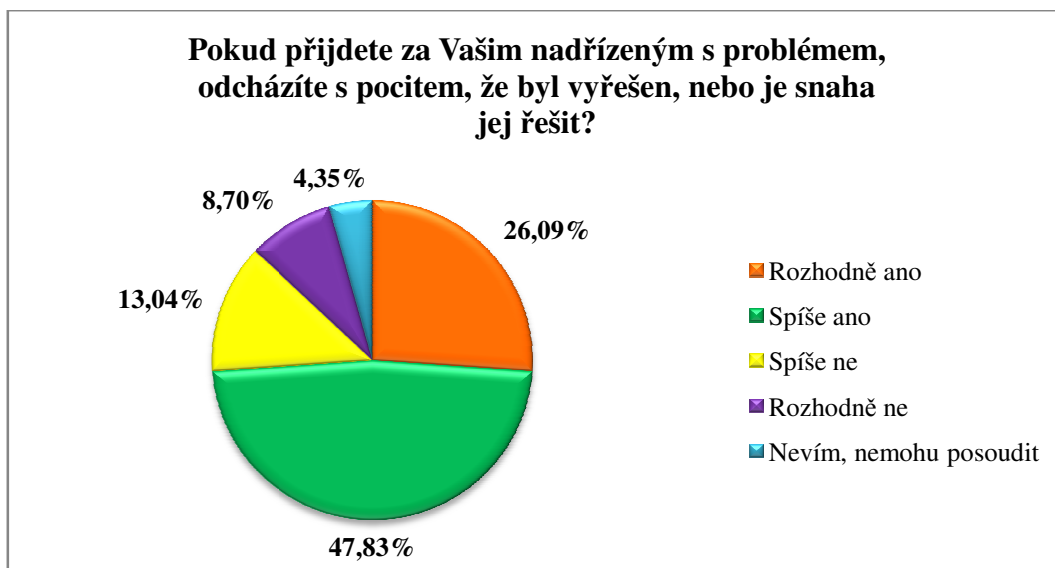
Tabulka 4.9: Otázka č. 9 (zdroj: vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí					VAP	Rozptyl
		4	3	2	1	0		
9	Máte možnost informovat Vašeho nadřízeného o Vašich pocitech, které souvisejí s Vaší prací (o míře spokojenosti s pracovními úkoly, se vztahy na pracovišti, s pracovním vytížením, s pracovní perspektivou, změnami atd.)?	14	6	2	1	0	3,43	0,82

Při zhodnocení dané otázky se VAP vypočetl v hodnotě 3,43. Překračuje tedy průměrnou hodnotu 2,5. Tudíž tuto hodnotu lze považovat za nadprůměrnou odpověď. Zároveň překročila horní kvartil ve výši 3,25. Statisticky vychází, že 25 % respondentů odpovědělo směrem k malým hodnotám, což si můžeme vyložit jako odpověď s pozitivní marginální hustotou pravděpodobnosti, která je potvrzena taktéž rozptylem, jenž je cílen do velmi pozitivního hodnocení. Celkově lze shrnout, že zaměstnanci hodnotí velmi pozitivně otázku, zdali mají možnost informovat svého nadřízeného o pocitech, které souvisejí s jejich prací.

Otázka č. 10: Pokud přijdete za Vaším nadřízeným s problémem, odcházíte s pocitem, že byl vyřešen, nebo je snaha jej řešit?

Daná otázka je zaměřena na dotaz, zdali zaměstnanec, který přijde za svým nadřízeným s problémem, odchází s pocitem, že byl daný problém vyřešen, nebo je snaha jej řešit. Tato otázka je součástí vzestupné komunikace.



Graf 4.20: Otázka č. 10 (zdroj: vlastní zpracování)

Při zhodnocení dané otázky převažují kladné odpovědi. Z celkového počtu 23 respondentů odpovědělo 6 respondentů (tj. 26,09 %) rozhodně ano, a spíše ano zvolila téměř polovina, tedy 11 respondentů (tj. 47,83 %). Variantu odpovědi spíše ne zvolili 3 respondenti (tj. 13,04 %) a odpověď rozhodně ne zvolili 2 respondenti (tj. 8,70 %). Nerozhodnou volbu nevím, nemohu posoudit zvolil 1 respondent (tj. 4,35 %). Otázka číslo 10 je taktéž zachycena v následující tabulce, jež shrnuje relativní odpovědi zaměstnanců a vážený aritmetický průměr, včetně rozptylu.

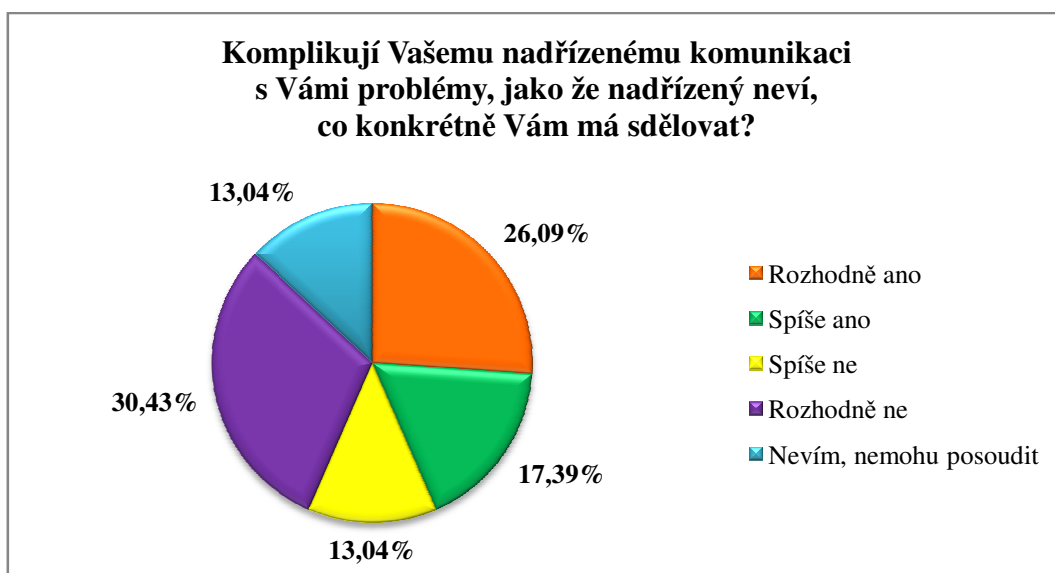
Tabulka 4.10: Otázka č. 10 (zdroj: vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí					VAP	Rozptyl
		4	3	2	1	0		
10	Pokud přijdete za Vaším nadřízeným s problémem, odcházíte s pocitem, že byl vyřešen, nebo je snaha jej řešit?	6	11	3	2	1	2,95	0,91

Při zhodnocení váženého aritmetického průměru hodnota dané otázky byla ve výši 2,95. Tato hodnota tedy přesahovala průměrnou hodnotu a lze ji označit za nadprůměrnou. Zároveň nepřekročila horní kvartil, a proto i dle rozptylu lze předpokládat, že dané odpovědi mají normální rozložení směrem k pozitivnímu hodnocení. Celkově lze shrnout, že zaměstnanci hodnotí pozitivně schopnost nadřízeného řešit a vyřešit problémy s kterými za ním zaměstnanci jdou a v převážně míře od něj odchází spokojeni.

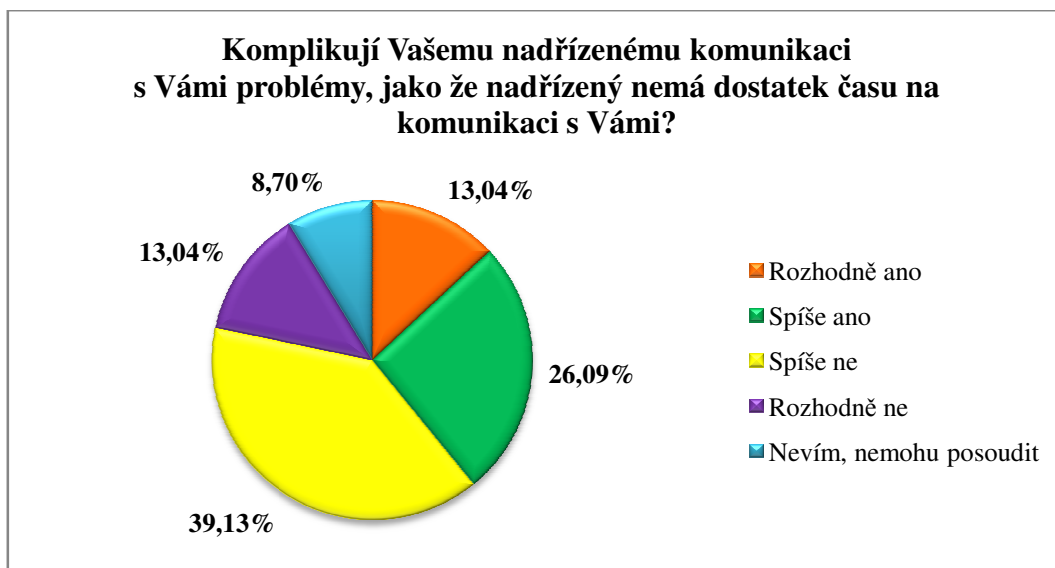
Otázka č. 11: Komplikují Vašemu nadřízenému následující problémy komunikaci s Vámi?

Tato otázka je zaměřena na problémy, které mohou komplikovat komunikaci mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Mezi možné problémy se řadí nedostatek času, nezájem nadřízeného či špatné osobní vztahy. Tato otázka je součástí vzestupné komunikace.



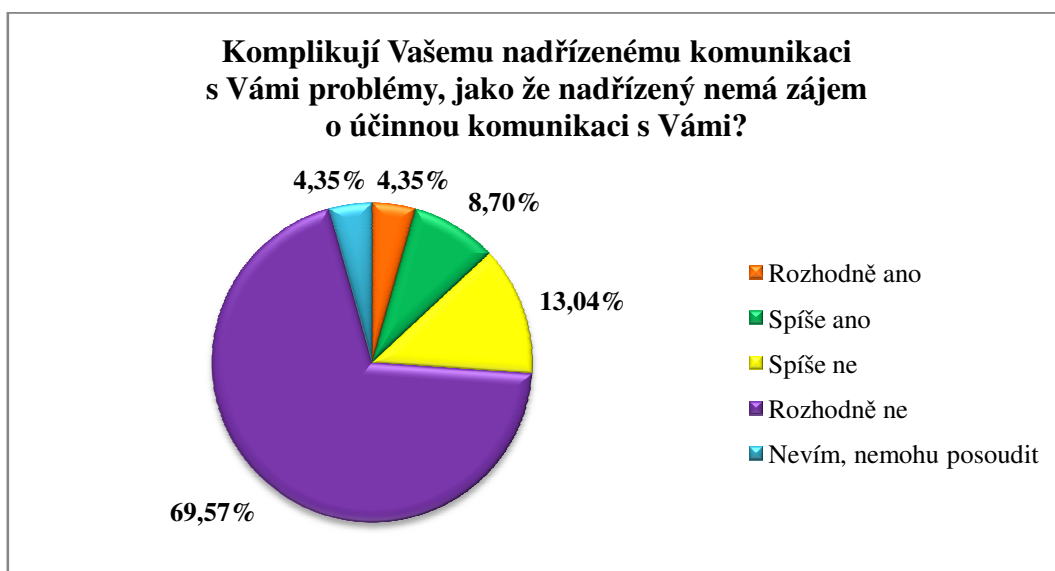
Graf 4.21: Otázka č. 11.1 (zdroj: vlastní zpracování)

Daná otázka byla zaměřena na dotaz, zdali komplikují nadřízenému komunikaci se zaměstnancem problémy, jako že nadřízený nemá jasnou představu o tom, které informace od něho zaměstnanec očekává a tím pádem neví, co konkrétně má svým zaměstnancům sdělovat. Na tuto otázku odpověděli stejnou polovinou 10 respondentů (tj. 43,8 %) záporně a 10 respondentů (tj. 43,8 %) kladně. V rámci kladných odpovědí převažovalo 6x rozhodně ano (tj. 26,09 %) a v rámci záporných odpovědí převažovalo 7x rozhodně ne (tj. 30,43 %). Neutrální volbu nevím zvolili 3 respondenti (tj. 13,04 %).



Graf 4.22: Otázka č. 11.2 (zdroj: vlastní zpracování)

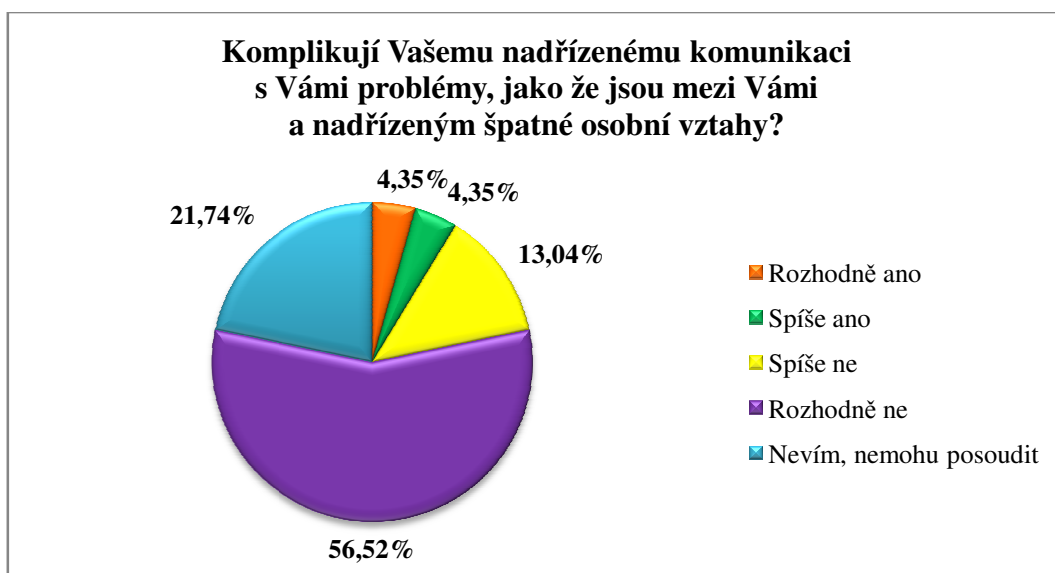
Při zhodnocení otázky věnované dotazu, zdali jedním z problémů komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným není nedostatek času na komunikaci ze strany nadřízeného, zamítlo toto tvrzení 12 respondentů (tj. 52,17 %), z toho 9 respondentů (tj. 39,13 %) zvolilo odpověď spíše ne. K rozhodnému souhlasu se přiklonili 3 respondenti (tj. 13,04 %) a dalších 6 respondentů (tj. 26,09 %) zvolilo spíše ano. Poslední 2 respondenti (tj. 8,70 %) z plného počtu 23 respondentů, se rozhodli pro volbu nevím, nemohu posoudit.



Graf 4.23: Otázka č. 11.3 (zdroj: vlastní zpracování)

V rámci dotazu, zdali komplikuje komunikaci mezi zaměstnancem a nadřízeným problém, tedy že nemá nadřízený zájem o účinnou komunikaci se zaměstnancem zájem,

zvolilo 16 respondentů (tj. 69,57 %) rozhodně ne a k možnosti spíše ne se přiklonili 3 respondenti (tj. 13,04 %). Naopak 1 respondent (tj. 4,35 %) s daným tvrzením rozhodně souhlasil a 2 respondenti (tj. 8,70 %) spíše souhlasili. Možnost nevím, nemohu posoudit zvolil 1 respondent (tj. 4,35 %).



Graf 4.24: Otázka č. 11.4 (zdroj: vlastní zpracování)

Při vyhodnocení, zdali komplikují komunikaci mezi zaměstnancem a nadřízeným špatné osobní vztahy mezi zaměstnancem a nadřízeným, 16 respondentů (tj. 69,57 %) zvolilo nesouhlasnou odpověď spíše ne a rozhodně ne. S danou otázkou souhlasili 2 respondenti (tj. 8,70 %), kdy 1 označil variantu rozhodně ano a 1 označil variantu spíše ano. Neutrální volby nevím využilo 5 respondentů (tj. 21,74 %).

Dané otázky byly zaměřené na problémy, které nadřízenému komplikují komunikaci se zaměstnancem. Následující tabulka shrnuje relativní výsledky průzkumu spolu s váženým aritmetickým průměrem a rozptylem.

Tabulka 4.11: Otázka č. 11 (zdroj: vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí					VAP	Rozptyl
		4	3	2	1	0		
11	Komplikují Vašemu nadřízenému následující problémy komunikaci s Vámi?							
11.1	Nadřízený neví, co konkrétně Vám má sdělovat?	6	4	3	7	3	2,45	1,30
11.2	Nadřízený nemá dostatek času na komunikaci s Vámi?	3	6	9	3	2	2,43	1,08
11.3	Nadřízený nemá zájem o účinnou komunikaci s Vámi?	1	2	3	16	1	1,45	0,90
11.4	Jsou mezi Vámi a nadřízeným špatné osobní vztahy?	1	1	3	13	5	1,44	0,91
11.5	(Zde máte možnost vyjádřit svůj komentář k otázkám č. 11)							

Při zhodnocení této otázky v rámci VAP bylo potřeba uvědomit si, že maximálně záporné a kladné odpovědi představují opačné závěry. Tzn., že hodnoty nad průměrnou hodnotou VAP 2,5 jsou podprůměrné a hodnoty pod průměrem jsou nadprůměrné. V rámci porovnání váženého aritmetického průměru lze konstatovat, že nejlepší hodnotu ve výši 1,44 vykazuje hodnocení, zdali jsou mezi zaměstnancem a nadřízeným špatné osobní vztahy. Druhé místo s minimálním rozdílem obsadila hodnota VAP 1,45. Tato hodnota shrnuje výsledky, zdali nadřízený nemá zájem o účinnou komunikaci se zaměstnanci. Třetí místo obsadila hodnota 2,43. Tato hodnota je výsledkem odpovědí na otázku, zda nadřízený nemá dostatek času na komunikaci se zaměstnanci. A s minimálním rozdílem VAP (2,45) je poslední otázka, nadřízený konkrétně neví, co má zaměstnancům sdělovat.

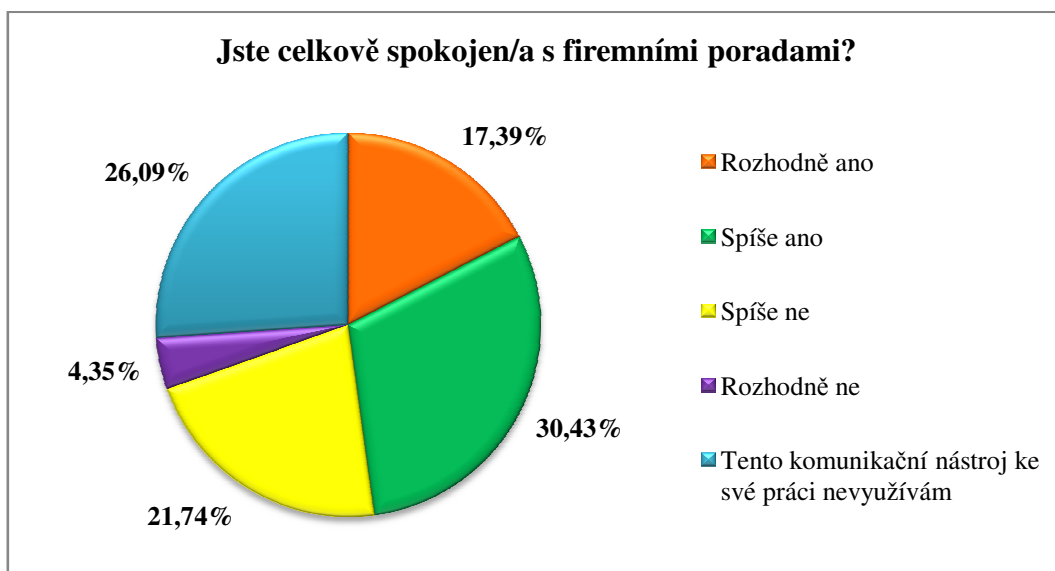
Při porovnání VAP všechny hodnoty nepřekonalý pomyslnou hranici 2,5 a lze je v tomto případě označit za nadprůměrné. V rámci rozptylu se u otázky na dostatek času jedná o normální rozložení se sklonem k negativnímu hodnocení, což je pozitivní zjištění. A v rámci otázky na to, jestli nadřízený ví, co sděluje svému podřízenému, se data podobají rovnoměrnému rozdělení. Zároveň 2 hodnoty VAP jsou nižší, nežli dolní kvartil ve výši 1,75. Konkrétně hodnoty otázek, že nadřízený nemá zájem o účinnou komunikaci se zaměstnanci a jsou mezi zaměstnancem a nadřízeným špatné osobní vztahy. Statisticky víme, že 75 % respondentů neodpovědělo na tuto otázku vysokým číslem a tedy si to v tomto případě můžeme vyložit jako odpovědi s pozitivní marginální hustotou pravděpodobnosti, což potvrzuje i rozptyl cílený k negativním odpovědím. Celkově lze tedy shrnout,

že zaměstnanci nesouhlasí s danými problémy, které komplikují komunikaci mezi nadřízeným a zaměstnancem.

V rámci otázek číslo 11 byla vytvořena i kolonka pro názor zaměstnanců, jež by své odůvodnění chtěli okomentovat. Celkem 6 respondentů tuto možnost využilo, z toho 3 respondenti uvedli, že všichni zaměstnanci i jejich nadřízení projevují snahu pro komunikaci, aby byla v dostatečné míře, ale někdy nadřízení skutečně neznají odpovědi na otázky anebo nemají zrovna čas. Specificky 4 respondenti uvedli, že v zaměstnání a na pracovišti panují dobré, příjemné a radostné vztahy.

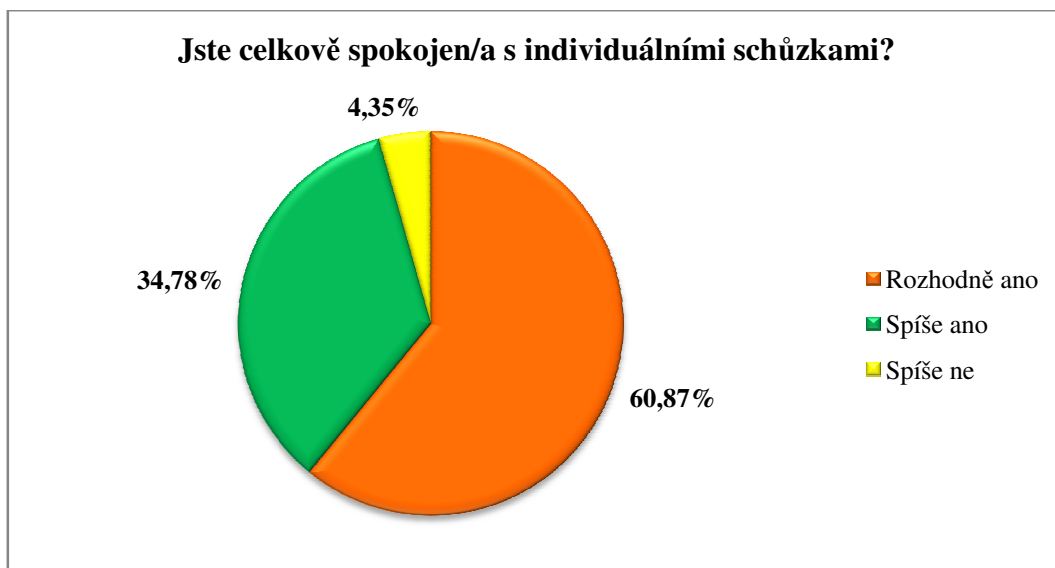
Otázka č. 12: Jste celkově spokojen/a s následujícími komunikačními nástroji (0 znamená, že tento komunikační nástroj ke komunikaci nepoužíváte).

Tato otázka je věnována dotazům, jak jsou zaměstnanci spokojeni s danými komunikačními nástroji, jako je e-mail, tiketovací systém, WIKI, porady a schůzky, intranet, či telefon. Tato otázka je součástí otázek zaměřených na komunikační nástroje.



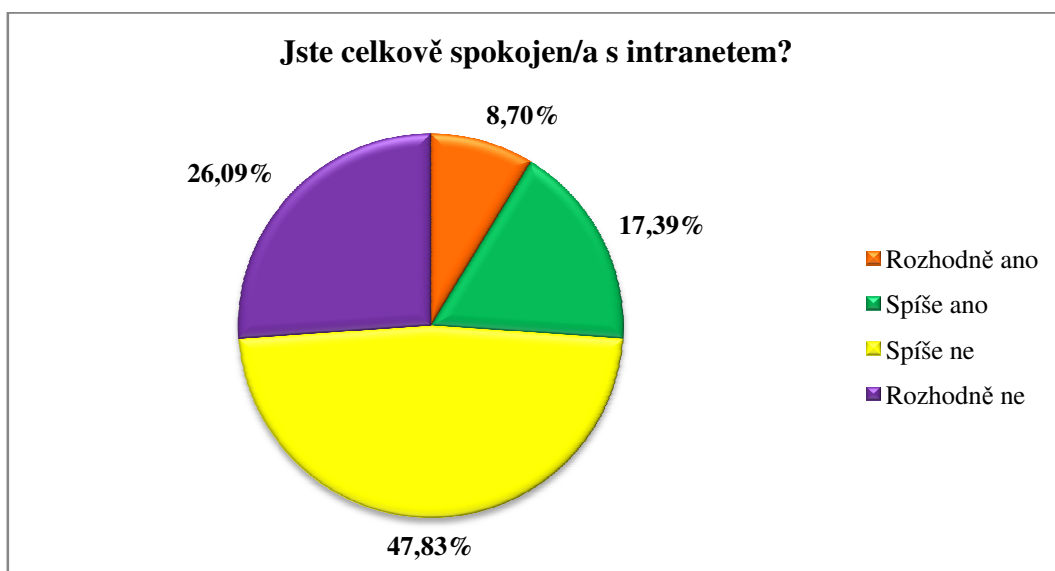
Graf 4.25: Otázka č. 12.1 (zdroj: vlastní zpracování)

Při zhodnocení celkové spokojenosti zaměstnanců s firemními poradami 11 respondentů (tj. 47,82 %) odpovědělo kladně. Tento komunikační nástroj ke své práci nevyužívá 6 respondentů (tj. 26,09 %). K odpovědi spíše nespokojen se přiklonilo 5 respondentů (tj. 21,74 %) a 1 respondent zvolil odpověď rozhodně nespokojen.



Graf 4.26: Otázka č. 12.2 (zdroj: vlastní zpracování)

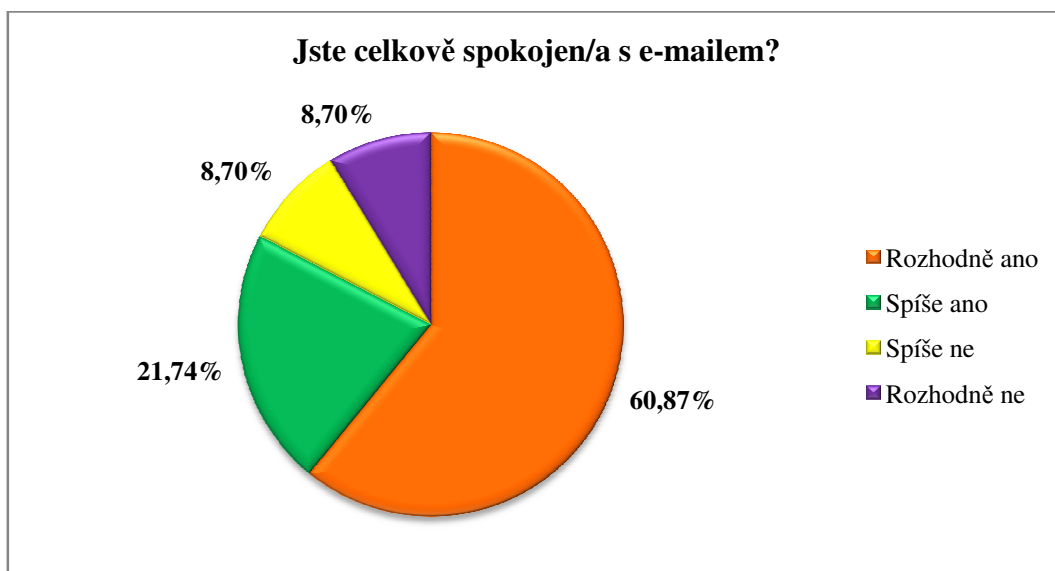
Z grafu je na první pohled patrné, že při hodnocení celkové spokojenosti zaměstnanců s individuálními schůzkami zvolilo 22 respondentů (tj. 95,65 %) pozitivní odpověď. Z celkového počtu 22 kladných odpovědí jich 14 (tj. 60,87 %) činilo rozhodně ano. Variantu odpovědi spíše ne zvolil 1 respondent (tj. 4,35 %). Žádný z respondentů nezvolil odpověď rozhodně ne a tento komunikační nástroj ke své práci nevyužívám, proto nejsou tyto varianty odpovědi zachyceny v grafu.



Graf 4.27: Otázka č. 12.3 (zdroj: vlastní zpracování)

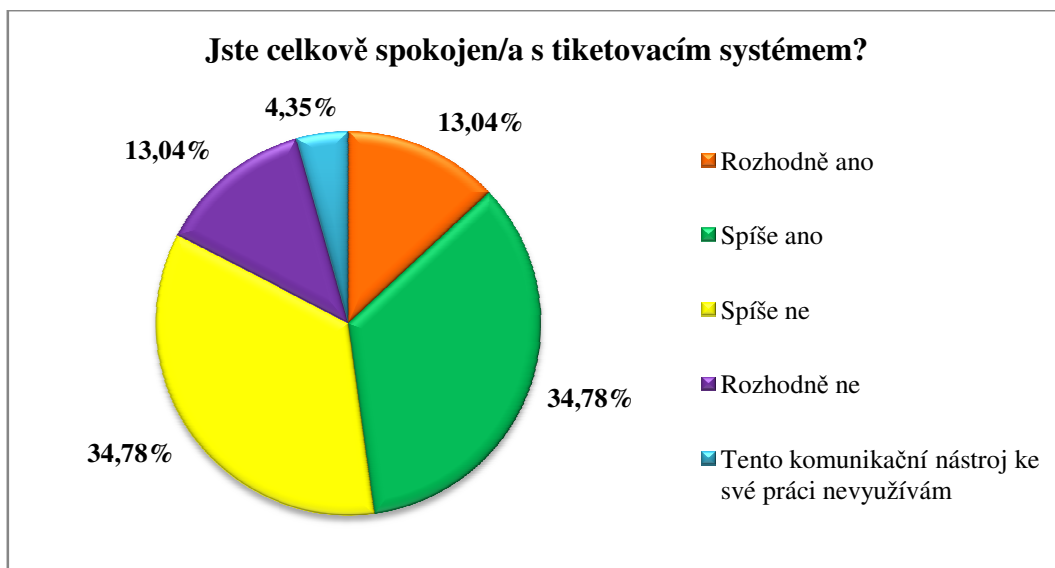
V rámci zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s intranetem převažovaly záporné odpovědi. Téměř polovina respondentů, tedy 11 respondentů (tj. 47,83 %) označilo, že jsou

s intranetem spíše nespokojeni, a dalších 6 respondentů (tj. 26,09 %) jej hodnotilo rozhodně negativně. Naopak rozhodně spokojeně jej hodnotili 2 respondenti (tj. 8,70 %) a k spíše spokojené odpovědi se přiklonili 4 respondenti (tj. 17,39 %). Žádný z respondentů nezvolil odpověď, že tento komunikační nástroj ke své práci nevyužívá, proto není tato varianta odpovědi zachycena v grafu.



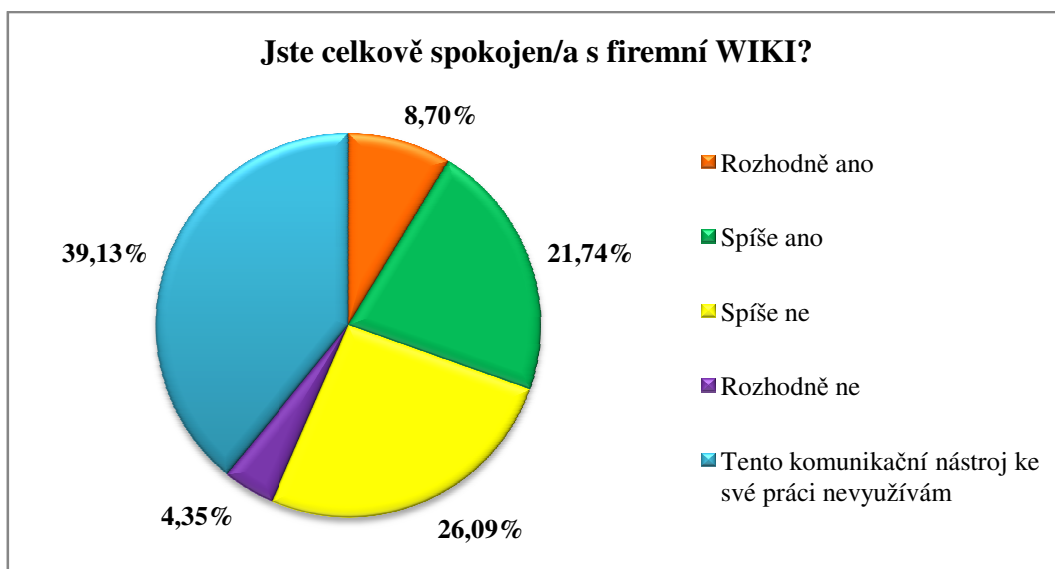
Graf 4.28: Otázka č. 12.4 (zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanci vybrané organizace byli dotázáni na spokojenost s komunikačním nástrojem, v tomto případě konkrétně e-mailem. Na danou otázku odpověděli zhruba $\frac{3}{4}$ respondentů pozitivně. Variantu odpovědi rozhodně ano zvolilo 14 respondentů (tj. 60,87 %) a variantu odpovědi spíše ano zvolilo 5 respondentů (tj. 21,74 %). K negativní odpovědi spíše nespokojen a rozhodně nespokojen se přiklonili u každé varianty 2 respondenti (tj. 8,70 %). Žádný z respondentů nezvolil odpověď, že tento komunikační nástroj ke své práci nevyužívá, proto není tato varianta odpovědi zachycena v grafu.



Graf 4.29: Otázka č. 12.5 (zdroj: vlastní zpracování)

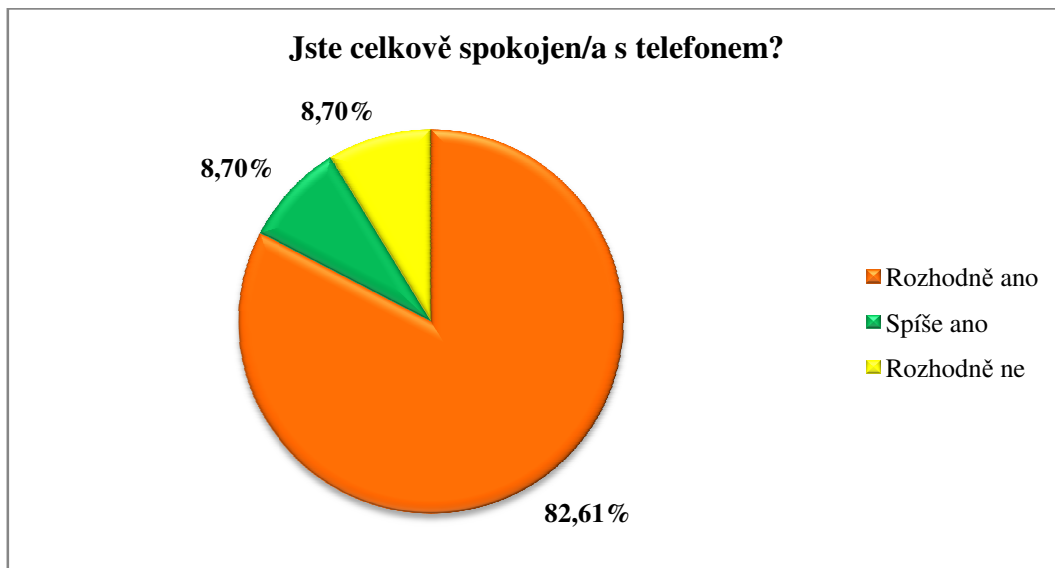
Na danou otázku, jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni s tiketovacím systémem, stejný počet respondentů (11 respondentů, tj. 47,83 %) zvolil spokojenost i nespokojenost s daným komunikačním nástrojem. Konkrétně 3 respondenti (tj. 13,04 %) zvolili varianty odpovědi rozhodně spokojen a rozhodně nespokojen, a 8 respondentů (tj. 34,78 %) zvolilo odpovědi spíše spokojen a spíše nespokojen. Tento komunikační nástroj ke své práci nevyužívá 1 respondent (tj. 4,35 %).



Graf 4.30: Otázka č. 12.6 (zdroj: vlastní zpracování)

Daná otázka je věnována dotazu, jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni s firemní WIKI (What I know Is). V rámci porovnání výsledků této otázky stejný počet respondentů

(7 respondentů, tj. 30,43 %) zvolil spokojenost i nespokojenost s daným komunikačním nástrojem. Konkrétně kladnou odpověď spíše ano zvolilo 5 respondentů (tj. 21,74 %) a zápornou odpověď spíše ne zvolilo o jednoho respondenta více (tj. 26,09 %). Variantu odpovědi tento komunikační nástroj ke své práci nevyužívám, využilo 9 respondentů (tj. 39,13 %).



Graf 4.31: Otázka č. 12.7 (zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanci vybrané organizace byli dotázáni, jak jsou spokojeni s telefonem jako komunikačním nástrojem používaným ve své práci. Na první pohled je patrné, že většina zaměstnanců hodnotila tuto otázku velmi kladně. Celkem 19 respondentů (tj. 82,61 %) označilo, že jsou s telefonem rozhodně spokojeni. Variantu odpovědi spíše spokojen zvolili 2 respondenti (tj. 8,70 %) a stejný počet respondentů zvolil odpověď rozhodně nespokojen. Možné odpovědi spíše nespokojen a tento komunikační nástroj ke své práci nevyužívám, nezvolil žádný z respondentů, proto nejsou tyto varianty odpovědi zachyceny v grafu.

Otázka číslo 12 byla zaměřena na dotazy, jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni s komunikačními nástroji, a následující tabulka shrnuje relativní odpovědi zaměstnanců spolu s váženým aritmetickým průměrem a rozptylem.

Tabulka 4.12: Otázka č. 12 (zdroj: vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí					VAP	Rozptyl
		4	3	2	1	0		
12	Jste celkově spokojen/a s následujícími komunikačními nástroji (0 znamená, že tento komunikační nástroj ke komunikaci nepoužíváte), a to:							
12.1	S firemními poradami?	4	7	5	1	6	2,82	0,93
12.2	S individuálními schůzkami?	14	8	1	0	0	3,57	0,61
12.3	S intranetem?	2	4	11	6	0	2,09	1,12
12.4	S e-mailem?	14	5	2	2	0	3,35	0,96
12.5	S tiketovacím systémem?	3	8	8	3	1	2,50	1,04
12.6	S firemní WIKI?	2	5	6	1	9	2,57	0,99
12.7	S telefonem?	19	2	0	2	0	3,65	0,93
12.8	S jinými nástroji (prosím uveďte jakými)							
	Firemní směrnice	6	1	0	2	0	3,22	1,29
	Vývojové prostředí pro tvorbu programů	0	3	0	0	0	-	-
12.9	(Zde můžete uvést své důvody k zápornému hodnocení u otázek č. 12)							

V rámci porovnání váženého aritmetického průměru lze konstatovat, že nejlepší hodnotu ve výši 3,65 získal komunikační nástroj telefon. S minimálním rozdílem VAP (3,57) se na druhém místě umístily individuální schůzky. Na třetím místě vychází hodnota VAP 3,35 reprezentující celkovou spokojenost s e-mailem. Na čtvrté příčce se nachází vážený aritmetický průměr ve výši 2,82. Tato hodnota charakterizuje odpovědi na spokojenost s firemními poradami. Dále se nachází na páté příčce firemní WIKI s hodnotou váženého aritmetického průměru 2,57. S minimálním rozdílem VAP (2,50) je dále otázka, která zahrnuje odpovědi týkající se spokojenosti s tiketovacím systémem. Nejmenší hodnotu VAP 2,09 získala spokojenost zaměstnanců s intranetem.

Při porovnání VAP lze označit komunikační nástroje e-mail, telefon a individuální schůzky za nadprůměrné a rovněž za hodnoty, jež přesahují horní kvartil. Dále statisticky víme, že v rámci těchto komunikačních nástrojů 25 % respondentů odpovědělo směrem k malým hodnotám, což si můžeme vyložit jako odpovědi s pozitivní marginální hustotou pravděpodobnosti. V rámci rozptylu jsou tyto hodnoty cílené k pozitivnímu hodnocení. Dále mezi nadprůměrné hodnoty VAP se řadí firemní rady a firemní WIKI, u kterých lze předpokládat normální rozložení odpovědí se sklonem k pozitivnímu hodnocení. Tiketovací

system lze označit za průměrný, neboť jeho hodnota VAP vyšla přesně 2,5. V rámci rozptylu se jedná o Gaussova normální rozložení. Za podprůměrnou hodnotu VAP lze považovat spokojenost s intranetem. Zároveň nebyla překročena dolní mez, dle rozptylu je tudíž předpokládáno normální rozložení odpovědí se sklonem k negativnímu hodnocení. Celkově lze tedy shrnout, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s telefonem, e-mailem a individuálními schůzkami a o trochu méně spokojeni s firemními poradami a firemní WIKI. Tiktovací systém je hodnocen spíše neutrálně a s intranetem jsou zaměstnanci vybrané organizace spíše nespokojeni.

V rámci dané otázky byla k dispozici umístěna možnost odpovědi jiné komunikační nástroje. Respondenti označili za jiné komunikační nástroje firemní směrnice a vývojové prostředí pro tvorbu programů. Možnost firemních směrnic zvolilo celkem 9 respondentů (tj. 100 %), z nichž 6 respondentů (tj. 66,67 %) jej hodnotilo rozhodně pozitivně. Variantu spíše spokojen zvolil 1 respondent (tj. 11,11 %), a 2 respondenti (tj. 22,22 %) se přiklonili k odpovědi rozhodně nespokojen. V rámci VAP vyšla hodnota 3,22. Tato hodnota je nadprůměrná a zároveň se velice přiblížila k hornímu kvartilu (3,25). Lze tedy tvrdit, že téměř 75 % respondentů zvolilo pozitivní hodnocení. Rozptyl díky své vysoké hodnotě 1,29 klasifikuje odpovědi výběrového souboru tak, že jsou rozprostřeny po celém spektru odpovědí, to je zapříčiněno malým počtem respondentů.

Vývojové prostředí pro tvorbu programů zhodnotili 3 respondenti spíše pozitivně (tato odpověď není cílena na komunikační nástroje mezi lidmi, ale je spíše myšlena jako odpověď průmyslové praxe). Z důvodu anonymizace zde není uveden konkrétní název vývojového prostředí. Jelikož se nejedná o nástroj komunikace mezi zaměstnanci, není tato otázka zhodnocena a odpovědi byly dále předány technické podpoře daného vývojového prostředí.

Na závěr otázek číslo 12 byla vytvořena i kolonka pro názor zaměstnanců, jež by své odůvodnění chtěli okomentovat. Možnost objasnění své odpovědi zvolilo 14 respondentů. Mezi názory bylo například uvedeno, že se 2 zaměstnancům nelíbí, že se některé firemní porady netýkají všech zaměstnanců. V rámci firemních porad také uvedl 1 zaměstnanec, že mu přijdou často nejasné a neusměrněné. Dále se 5 respondentů shodlo v hodnocení firemní WIKI, která jim přišla systémově nedodělaná a díky tomu méně využívaná. Taktéž intranet byl hodnocen velmi negativně 9 respondenty, kteří uvedli, že je nevyhovující,

má technické nedostatky, je příliš obsáhlý, zasekává se a je velmi pomalý. Dále 3 zaměstnanci hodnotili negativněji tiketovací systém, který nemá dobré možnosti filtrování informací a tím pádem je i nevyhovující.

Otázka č. 13: Které komunikační nástroje považuje za důležité pro získání informací, které potřebujete pro svoji práci? (zaškrtněte prosím v pořadí první 3 varianty, například Firemní porady 1, Intranet 2, Firemní WIKI 3)

V následující tabulce je zobrazeno pořadí odpovědí, které komunikační nástroje považují zaměstnanci důležité k získávání informací, jež potřebují pro svoji práci. Daná otázka je součástí otázek zaměřených na komunikační nástroje.

Tabulka 4.13: Otázka č. 13 (zdroj: vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázka	Pořadí odpovědí			Součet
		1.	2.	3.	
13	Které komunikační nástroje považuje za důležité pro získání informací, které potřebujete pro svoji práci? (zaškrtněte prosím v pořadí první 3 varianty, například Firemní porady 1, Intranet 2, Firemní WIKI 3)				
	Firemní porady	0	3	3	6
	Individuální schůzky	14	6	3	23
	Intranet	0	1	2	3
	E-mailové zprávy	5	6	6	17
	Tiketovací systém	0	2	3	5
	Firemní WIKI	0	0	1	1
	Telefon	4	5	4	13
	Firemní směrnice	0	0	1	1
	Jiné (prosím uveďte jaké)	0	0	0	0

Výsledky dané otázky jsou nejprve popsány v rámci jednotlivých pořadí a následně dle celkového součtu daných odpovědí komunikačních nástrojů. V rámci prvního pořadí volili respondenti pouze tři odpovědi. 14 respondentů z celkového počtu 23 respondentů, zvolilo individuální schůzky jako důležitý nástroj k získávání informací pro svou práci. Emailové zprávy se vyskytly na druhém místě s 5 respondenty a 4 respondenti označili telefon. Žádný z respondentů na první místo nezvolil komunikační nástroje, jako jsou firemní porady, firemní směrnice, intranet, firemní WIKI, či tiketovací systém, a tudíž je považují za méně důležité pro získání informací, které potřebujete pro svoji práci.

Na druhé pořadí byly nejčastěji voleny dva komunikační nástroje se shodným počtem 6 respondentů a to individuální schůzky a e-mailové zprávy. O jednoho respondenta méně zvolilo telefon. Následují firemní porady s 3 respondenty, tiketovací systém s 2 respondenty a intranet s 1 respondentem. Žádný z respondentů nezvolil komunikační nástroje, jako je firemní WIKI, firemní směrnice a jiné, a zřejmě proto je považují spíše za nedůležité pro získání informací, které potřebujete pro svoji práci.

V rámci třetího pořadí jsou téměř všechny komunikační nástroje označeny minimálně jednou. Při zhodnocení daných nástrojů obsadily e-mailové zprávy první místo s 6 respondenty. Na druhém místě se umístil telefon se 4 respondenty. Třetí místo zaujímají firemní porady, individuální schůzky a tiketovací systém se 3 respondenty. Následuje intranet s 2 respondenty, firemní směrnice a firemní WIKI s 1 respondentem. Žádný z respondentů neuvedl jiné komunikační nástroje.

Při zhodnocení celkového souhrnu komunikačních nástrojů, které zaměstnanec považuje za důležité pro získání informací, které potřebuje pro svoji práci, byly individuální schůzky zvoleny celkem 23 respondenty, e-mailové zprávy 17 respondenty a telefon 13 respondenty. Ostatní komunikační nástroje nezískali více jak 6 respondentů, proto nejsou tak podstatné.

Otázka č. 14: Které komunikační nástroje při své práci postrádáte? (*můžete označit více možností*)

Zaměstnanci vybrané organizace byli dotázáni na komunikační nástroje, které dle jejich názoru postrádají ve své práci. Následující tabulka shrnuje jejich odpovědi. Zaměstnanci mohli zvolit více odpovědí. Otázka číslo 14 je součástí otázek zaměřených na komunikační nástroje.

Tabulka 4.14: Otázka č. 14 (zdroj: vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázka	Odpovědi
14	Které komunikační nástroje při své práci postrádáte? (můžete označit více možností)	
	Firemní časopis, noviny, newslettery	6
	Nástěnky	11
	Firemní shromáždění	2
	Informace od nadřízených	3
	Informace od kolegů	2
	Žádné, využívám jen přímý kontakt	10
	Jiné (prosím uveďte jaké)	0

Tabulka shrnuje odpovědi zaměstnanců na otázku, které komunikační nástroje ke své práci postrádají. Celkem je zaznamenáno 34 odpovědí, tzn. že v průměru každý druhý respondent zvolil dvě možnosti odpovědi. První místo s 11 odpověďmi respondentů získaly nástěnky. S minimálním rozdílem 1 odpovědi se na druhém místě umístila varianta odpovědi žádné, využívám jen přímý kontakt. Třetí místo obsadil firemní časopis, noviny a newslettery s 6 odpověďmi respondentů. Následně zvolili 3 respondenti informace od nadřízených, a 2 respondenti zvolili firemní shromáždění spolu s informacemi od kolegů. Žádný z respondentů nevyužil možnost odpovědi jiné.

Celkově lze tedy zhodnotit, že zaměstnanci nepostrádají žádné komunikační nástroje, protože využívají jen přímý kontakt, anebo jim ke své práci chybí nástěnky, případně firemní časopisy, noviny, newslettery. Ostatní varianty odpovědí jsou zanedbatelné.

Otázka č. 15: Jaké jsou silné a slabé stránky komunikace ve Vaší organizaci? Co byste doporučili ke zlepšení komunikace?

Otázka číslo 15 je zaměřena na konkrétní názor zaměstnanců, jaké jsou dle nich silné a slabé stránky organizace, ve které pracují, a zároveň co by doporučily ke zlepšení komunikace. Daná otázka se řadí mezi otevřené otázky a je součástí otázek zaměřených na komunikační nástroje. Přehled všech odpovědí je k dispozici v příloze č. 2.

Tabulka 4.15: Otázka č. 15 (zdroj: vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázka
15	Jaké jsou silné a slabé stránky komunikace ve Vaší organizaci? Co byste doporučili ke zlepšení komunikace?

V rámci dané otázky se každý z respondentů vyjádřil alespoň k jedné části otázky, tedy buď k silným stránkám, slabým stránkám, anebo k doporučením ke zlepšení komunikace. Doslovné odpovědi respondentů jsou k dispozici v příloze č. 2.

Silné stránky komunikace – Celkem 5 zaměstnanců označovalo za silné stránky komunikace ve vybrané organizaci schopnost spolupracovníku se domluvit, ať už na úkolech v rámci týmu, nebo na problémech, jež je potřeba vyřešit. Atmosféra v organizaci je označována za vhodnou pro možnosti komunikace. 4 respondenti označili za silnou stránku komunikace individuální schůzky. 1 z respondentů označil za silnou stránku použití různorodých komunikačních nástrojů v oblasti strategického řízení a operativního řízení projektu neformální komunikace.

Slabé stránky komunikace – Mezi nedostatky komunikace byly uvedeny takové informace, jako že nadřízený nemá jasnou představu o zadávaných úkolech. 1 z respondentů uvedl, že komunikační kanál ticketovacího systému pro operativní plánování a řízení není ještě plnohodnotně využitý. K tomuto tvrzení se přiklonilo dalších 5 respondentů, kteří například dodali, že tento systém není propracovaný a má řadu dalších technických nedostatků, které je potřeba odstranit. Mezi slabé stránky komunikace v organizaci patří dle zaměstnanců i intranet, který má technické nedostatky jako je zaseknutí systému, přehlcenost informací, či pomalost.

1 z respondentů uvedl v rámci slabých stránek, že vlivem přetlaku zakázek není čas a kapacita na dotvoření některých nástrojů jako je firemní WIKI, intranet, či ticketovací systém. 2 respondenti se shodli, že vidí problém v zajištění aktuálnosti kancelářských nástrojů, z toho 1 respondent dodal k této odpovědi, že to bude nejspíš způsobeno tím, že správa kancelářských nástrojů je centralizovaná. Špatné sdílení informací ohledně portfolia

organizace mezi dílčími pracovními skupinami bylo taktéž označeno za slabou stránku komunikace ve vybrané organizaci.

Doporučení ke zlepšení komunikace – V rámci doporučení se shodlo 9 respondentů na odpovědi, aby se smysluplně investovaly finance organizace do vývoje komunikačních systému (intranet, WIKI, tiketovací systém at.) na jejich "dohotovení". A dále bylo uvedeno doporučení, že když interní zaměstnanci nemají čas na vylepšení firemní sítě, tak je potřeba, aby si organizace najala externího zaměstnance, který by se tomuto úkolu věnoval.

Otázka č. 16: Zavedl/a byste, nebo postrádáte ještě nějaké další komunikační prostředky ve Vaší organizaci?

Zaměstnanci vybrané organizace byli dotázáni, zdali by zavedli, anebo postrádají ještě nějaké další komunikační prostředky v rámci organizace. Následující tabulka shrnuje jejich odpovědi. Otázka číslo 14 je součástí otázek zaměřených na komunikační nástroje.

Tabulka 4.16: Otázka č. 16 (zdroj: vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí	
		Ano	Ne
16	Zavedl/a byste, nebo postrádáte ještě nějaké další komunikační prostředky ve Vaší organizaci?	4	19

Z tabulky vyplývá, že 19 respondentů zamítlo danou otázku a nezavedli by, ani nepostrádají žádné komunikační nástroje. K odpovědi ano se přiklonili 4 respondenti. V případě odpovědi ano byli zaměstnanci vybrané organizace požádáni o uvedení, jaké komunikační prostředky by konkrétně zavedli, anebo dále postrádají. 2 respondenti se shodli na názoru, že by nebylo špatné mít dárkové předměty s logem organizace, jako jsou propisky a notesy, které jsou vhodné pro prezentaci organizace. Dále 1 respondent odpověděl, že postrádá firemní letadlo. Tato odpověď byla nejspíš myšlena z legrace, protože organizace sama potvrdila, že ji současné komunikační nástroje a prostředky vyhovují. A na závěr 1 z respondentů zvolil odpověď ano, ale bohužel zapomněl uvést, který komunikační prostředek by zavedl, nebo ve své práci postrádá.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola je věnována celkovému zhodnocení dotazníkového šetření, jež je zaměřeno na zhodnocení hlavního cíle v rámci jednotlivých dílčích cílů. Dále jsou zde popsány návrhy a doporučení, které by mohly pomoci zlepšit interní komunikaci ve vybrané organizaci do budoucna.

5.1 Celkové zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Celkové zhodnocení výsledků dotazníkového šetření se týká hlavního cíle, tj. zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací. Hlavní cíl je rozdělen na čtyři dílčí cíle, jež zahrnují zhodnocení formální a neformální komunikace, zhodnocení sestupné komunikace, vzestupné komunikace a zhodnocení komunikačních nástrojů. Jednotlivé cíle jsou stručně charakterizovány.

5.1.1 Zhodnocení formální a neformální komunikace

Zhodnocení formální a neformální komunikace je prvním dílčím cílem. Danému cíli je věnována hlavní otázka č. 1. Zajímavým zjištěním vyplývajícím z výsledků dotazníkového šetření bylo, že respondenti projevili větší spokojenost s neformální komunikací mezi zaměstnanci jako přáteli a formální komunikací mezi zaměstnanci, nežli s formální komunikací mezi zaměstnanci a nadřízenými. Je ale nutné podotknout, že rozdíl byl minimální. Jelikož jsou ve výsledku respondenti s oběma typy interní komunikace, formální i neformální, spokojeni, lze tuto skutečnost považovat za pozitivní. Zatímco formální komunikace zajišťuje relativně neosobní přenos informací mezi určitými pozicemi a opírá se o racionálně stanovené předpisy, tak právě neformální komunikace, přestože jí není často přikládán příliš velký význam, umožňuje urychlení přenosu informací mezi zaměstnanci a upřesňuje chybějící formální informace a napomáhá v navazování a udržování neformálních vztahů.

5.1.2 Zhodnocení sestupné komunikace

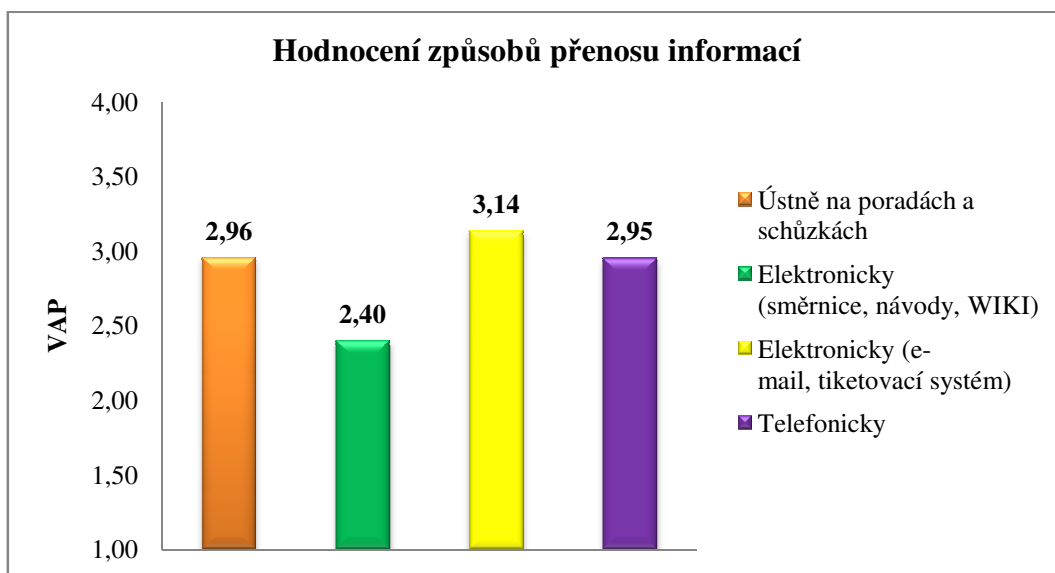
Zhodnocení sestupné komunikace je druhým dílčím cílem. Danému cíli jsou věnovány hlavní otázky č. 2 – 6, které jsou zaznamenány v kapitole 4.3 Analýza získaných dat dotazníkového průzkumu. Zhodnocení sestupné komunikace bylo rozčleněno na:

- zhodnocení způsobu předávání informací,
- zhodnocení předávaných informací,
- zhodnocení komunikačních dovedností manažera.

Na základě celkového zhodnocení druhého dílčího cíle, tj. zhodnocení sestupné komunikace, lze říci, že zaměstnanci jsou s tímto cílem spokojeni. Ovšem vyskytuje se zde i nižší spokojenost například s elektronickým způsobem předávání informací prostřednictvím směrnic, návodů a firemní WIKI nebo s kvalitou předávaných informací.

Zhodnocení způsobu předávání informací

Následující graf shrnuje výsledky hodnocení způsobů přenosu informací v sestupné komunikaci, tedy v komunikaci „shora – dolů“, tj. od nadřízeného k zaměstnancům. Tomuto zhodnocení byla věnována hlavní otázka č. 2.



Graf 5.1: Hodnocení způsobu přenosu informací (otázka č. 2, zdroj: vlastní zpracování)

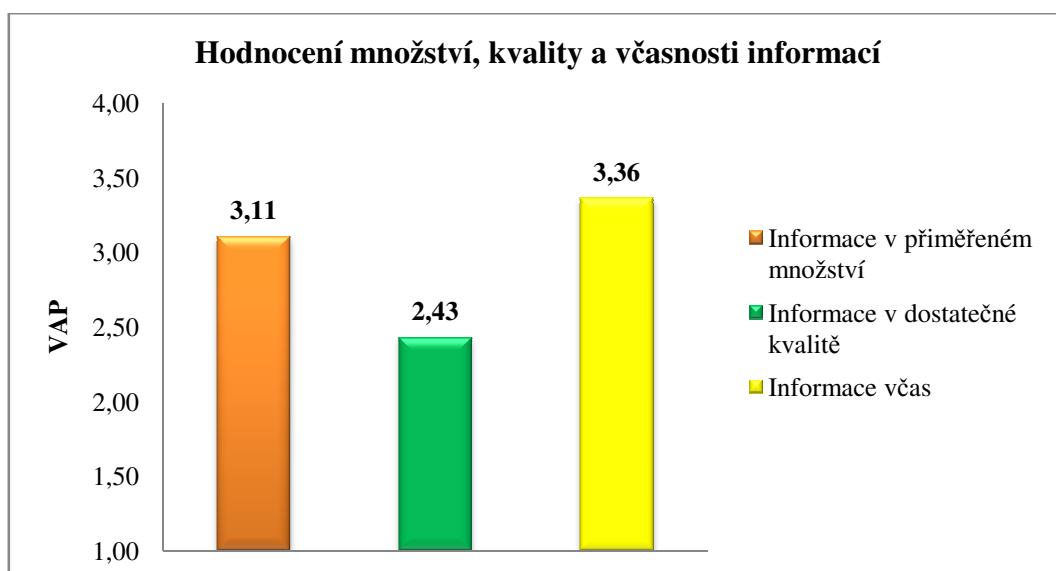
Pozitivním faktem je, že v rámci sestupné komunikace využívají nadřízení různé způsoby komunikace. U dotazovaných respondentů je relativně vysoko hodnocena elektronická forma komunikace pomocí e-mailů. Z analýzy v předchozí části vyplývá,

že tiketovací systém není moc využíváný, a proto lze předpokládat, že respondenti volili hlavně tuto odpověď díky e-mailové formě komunikace. S minimálním rozdílem je u respondentů relativně vysoko hodnocen způsob ústní komunikace na poradách a na schůzkách. Rovněž vyhovující je hodnocení způsobu telefonické komunikace. Tyto způsoby lze označit za prostředky, které vedou k účinně komunikaci.

Méně uspokojivých výsledků bylo dosaženo se způsobem elektronické komunikace prostřednictvím směrnic, návodů a firemní WIKI. V praxi často nadřízení preferují s podřízenými osobní kontakt, protože to považují za rychlejší a tedy účinnější, ale zapomínají, že informace, které získají podřízení v písemné, či elektronické formě, jako jsou návody, či směrnice, mají k dispozici kdykoliv později, když je mohou potřebovat a to i opakovaně. Tímto způsobem se může i částečně řešit problém předčasného načasování informací (podřízení si je najdou, až je budou potřebovat). Vyžadován je pouze dobře připravený informační systém a jeho průběžná aktualizace.

Zhodnocení předávaných informací

Následující graf shrnuje výsledky zhodnocení předávaných informací, konkrétně množství, kvality a včasnosti informací, které nadřízený poskytuje svým zaměstnancům. Tomuto zhodnocení byla věnována hlavní otázka č. 3.



Graf 5.2: Hodnocení množství, kvality a včasnosti informací (Otázka č. 3, zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanci vybrané organizace v rámci sestupné komunikace relativně vysoko hodnotili včasnost informací. Tento fakt je podpořen výsledkem VAP 3.36, který je větší než horní kvartil pro statistický soubor (3,25). Tedy více než 75% dotazovaných hodnotilo včasnost informací pozitivně či velmi pozitivně. Zároveň otázky nemají příliš vysoký rozptyl, a můžeme tedy hovořit o vysoké výpovědní hodnotě. Má – li nadřízený k dispozici informace, které podřízený potřebuje k výkonu své práce, měl by je bezprostředně poskytnout a neotálet s jejich sdělením.

Nadprůměrně pozitivně byla hodnocena přiměřenost množství informací, které jsou poskytovány nadřízeným, aby zaměstnanci mohli vykonávat svoji práci bez neustálého navštěvování nadřízeného, neboť nemají dostatečné množství informací k dohotovení daného úkolu apod., a nemohou tedy svoji práci vykonávat naplno.

Nejméně pozitivní hodnocení zaznamenala otázka, zda jsou zaměstnancům poskytovány informace potřebné pro jejich výkon v dostatečné kvalitě, protože jasné, přesné, srozumitelné a pravdivé informace jsou nejdůležitější součástí pro splnění požadovaného výkonu zaměstnance. Jelikož střední hodnota vyšla těsně pod průměrnou hodnotou, je potřeba podívat se na míru rozptylu získaných dat, která odpovídá hodnotě 1,08. Na základě těchto centrálních momentů můžeme usuzovat, že odpovědi kopírují Gaussova normální rozložení s mírnou odchylkou směrem k negativním odpovědím.

Zhodnocení komunikačních dovedností manažera

Zaměstnanci vybrané organizace byli dotázáni na dovednosti manažera pomocí hlavních otázek (č. 4 – 6), zdali jsou jim poskytovány nadřízeným nepotřebné informace, nebo zdali dokáže nadřízený projevit spokojenost či nespokojenost s prací svého podřízeného.

Zaměstnanci byli dotázáni na to, zdali jsou jim poskytovány nepotřebné anebo nadbytečné informace. Odpovědi na otázku číslo 4 mají vážený aritmetický průměr rovný 1,87. Spolu s hodnotou rozptylu 1,17 můžeme usuzovat, že odpovědi byly orientovány k negativnímu hodnocení, které v případě této otázky je pozitivní zprávou pro nadřízeného a celkově sledovanou organizaci, jelikož zaměstnanci se necítí zahlcování nadbytečnými či zbytečnými informacemi, které nejsou důležité k výkonu jejich práce.

V následujících otázkách bylo sledováno, jestli je nadřízený schopen projevit spokojenost či naopak nespokojenost s odvedenou prací zaměstnanců. U otázky číslo 6, zaměřené na nespokojenost, tedy že nadřízený umí projevit nespokojenost s prací zaměstnanců, kterou nevykonali nejlépe (dokáže je přiměřeně zkritizovat nebo slovně pokárat za špatně splněnou práci) se poměrně značný počet respondentů (26,09 %) nevyjádřil k odpovědi. To může být způsobeno tím, že zaměstnanci nechtějí vyjadřovat nesouhlas s tvrzením, které je mřížené proti jejich vedoucímu či přímému nadřízenému. Zbylý počet odpovědí připomínal svým charakterem rovnoměrné rozložení, a tedy můžeme sledovat rozkol mezi různými odvětvími či zaměstnanci jako jednotlivci. Celkově lze říci, že komunikační dovednosti manažera co se týče nespokojenosti, hodnotí zaměstnanci spíše pozitivně.

V opačném případě, kdy měli respondenti ohodnotit známky spokojenosti jejich nadřízených s jejich odvedenou prací, se již na rozdíl od otázky číslo 6 vyjádřili všichni dotazovaní. S hodnotou VAP rovnou 3,57 a rozptylem 0,8 můžeme hovořit o rozložení, které je nad horním kvantilem a je tedy cílené do velmi pozitivního hodnocení. Z průzkumu tedy vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni s komunikační dovedností manažera, který jim dokáže projevit spokojenost s prací, umí je povzbudit a pochválit za dobře odvedenou práci.

5.1.3 Zhodnocení vzestupné komunikace

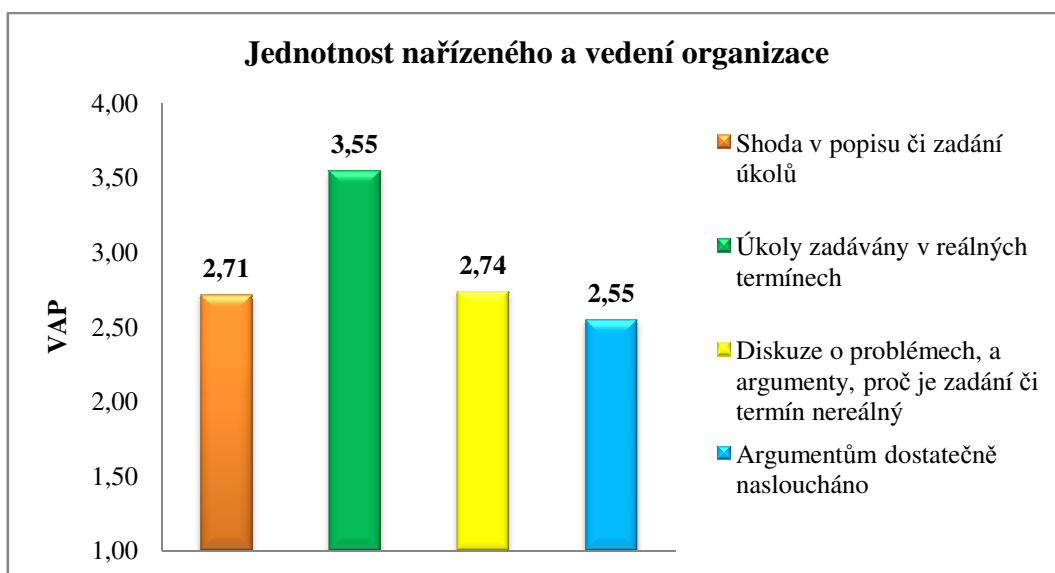
Zhodnocení vzestupné komunikace je třetím dílčím cílem. Danému cíli jsou věnovány hlavní otázky č. 7 – 11, které jsou zaznamenány v kapitole 4.3 Analýza získaných dat dotazníkového průzkumu. Zhodnocení vzestupné komunikace bylo rozčleněno na:

- zhodnocení souladu mezi nadřízeným a vedením organizace v rámci předávání úkolů,
- zhodnocení názorů zaměstnanců na obsahovou stránku komunikace,
- zhodnocení možnosti sdílení emocí,
- zhodnocení komunikačních dovedností manažera v souvislosti se vztahy.

Na základě celkového zhodnocení třetího dílčího cíle, tj. zhodnocení vzestupné komunikace, lze říci, že zaměstnanci jsou s tímto cílem spokojeni. Ovšem vyskytuje se zde i nižší spokojenost například v dostatečném naslouchání nadřízeného a vedení organizace k argumentům zaměstnanců, či ve shodě v popisu nebo zadání úkolu.

Zhodnocení souladu mezi nadřízeným a vedením organizace v rámci předávání úkolů

Následující graf je zaměřen na jednotnost/soulad nadřízeného a vedení organizace ve vztahu ke konkrétně zadávaným úkolům zaměstnanci. Tomuto zhodnocení byla věnována hlavní otázka č. 7.



Graf 5.3: Jednotnost nadřízeného a vedení organizace (Otázka č. 7, zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je na první pohled patrná hodnota 3,55, která odpovídá váženému aritmetickému průměru k otázce týkající se zadávaných úkolů, konkrétně tomu, jsou-li tyto úkoly zadány tak, aby mohlo dojít k jejich plnění v požadovaném či předem definovaném termínu. Spolu s hodnotou sigma 0,81 a hodnotou míry nultého momentu (VAP), která je větší než horní kvartil, můžeme považovat výsledek za velmi uspokojivý. Tento fakt by mohlo mírně potlačit hodnocení otázky, jestli jsou úkoly správně či dostatečně popsány. Jelikož jsou výsledky na tuto otázku mírně nadprůměrné s hodnotou rozptylu 1,08, můžeme to považovat za rovnoměrné rozložení s kladnou tendencí. Spojením těchto dvou faktů by se dalo dojít k tvrzení, že většina úkolů je zadána v termínech, které jsou pro jejich plnění reálné, ale ne všechny úkoly jsou vyhotoveny v požadovaných termínech, protože může dojít k nejasnosti zadání, které je poté nutno znova přepracovat. To ve výsledku vede ke ztrátě udělané práce a času.

Dále jsou zaměstnanci dotázáni na jejich proces řešení problémů, jestli jsou schopni se svými nadřízenými diskutovat a argumentovat o zadání jejich úkolů, či proč je termín

nebo zadání nereálné. Dle získaných odpovědí hodnotili zaměstnanci tuto problematiku spíše pozitivně, tedy VAP je větší než střední hodnota statistického celku, ale stále se nachází skupina jedinců, kteří vnímají problematiku opačně. To je potvrzeno při zkoumání odpovědí na otázku, jestli je jejich argumentům dostatečně nasloucháno, kde se získané odpovědi přibližují rovnoměrnému rozdělení. V tomto ohledu nejsou zaměstnanci jednotní. To by mohlo být zapříčiněno například různým rozdělením pracovních skupin nebo týmů, kde jedna skupina je velmi spokojena se svým přímým nadřízeným a u druhé skupiny je tomu naopak.

Zhodnocení názorů zaměstnanců na obsahovou stránku komunikace

Zaměstnanci vybrané organizace byli dotázáni v rámci vzestupné komunikace na obsahovou stránku komunikace, tedy zdali mají možnost informovat jejich nadřízeného o průběhu jejich práce, o možných neočekávaných pracovních problémech a o konkrétních návrzích na řešení těchto problémů. Daná otázka obsahuje více sdružených problémů, jenž by mohly být formulovány do více konkrétnějších podotázek, ale vedení organizace, ve které bylo dotazníkové šetření prováděno, sjednotilo tyto otázky v jeden celek na základě podobnosti těchto problematik.

Odpovědi na otázku číslo 8 mají vážený aritmetický průměr rovný 3,43. Spolu s hodnotou rozptylu 0,93 můžeme usuzovat, že odpovědi byly orientovány k pozitivnímu hodnocení. Daný výsledek lze označit za velice kladný, a tudíž lze říci, že zaměstnanci mají možnost sdělit svému nadřízenému i negativní skutečnosti, což je důležité, jelikož tak může docházet k předcházení nebo vyřešení problémů v jejich raném stádiu, tj. tehdy když jsou ještě řešitelné. A zároveň lze tvrdit, že obsahová stránka komunikace napomáhá předcházet a účinně řešit problémy a posilovat zpětnou vazbu mezi zaměstnanci a nadřízenými.

Zhodnocení možnosti sdílení emocí

Zhodnocení možnosti sdílení emocí v rámci vzestupné komunikace bylo zjišťováno pomocí hlavních otázek č. 9 a č. 10 zaměřených na pocity související s prací, včetně řešení problémů s nadřízeným.

Otázka číslo 9 byla zaměřena na možnost informování nadřízeného o pocitech souvisejících s prací zaměstnance, tj. o míře spokojenosti nebo nespokojenosti s pracovními

úkoly, se vztahy na pracovišti, s pracovním vytížením, s pracovní perspektivou, se změnami v organizaci apod. Odpovědi na otázku číslo 9 mají vážený aritmetický průměr (3,43) nad horním kvantilem (3,25). Spolu s hodnotou rozptylu 0,82 můžeme usuzovat, že odpovědi byly orientovány k pozitivnímu hodnocení. Z průzkumu tedy vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni s možností sdílení emocí, jako jsou pocity související s jejich prací.

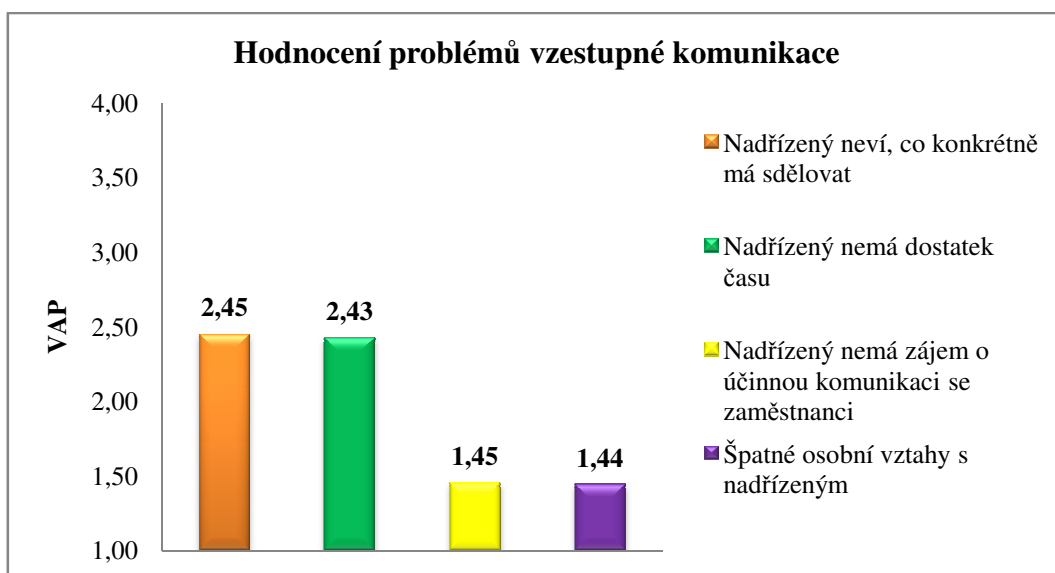
Lze také tvrdit, že vzestupná komunikace má poskytovat možnost zaměstnancům vyjádřit své pocity, které jsou nadřízený schopní a ochotni vyslechnout, umí se vžít do role svého podřízeného a tím pochopit jejich postoje, názory, spokojenost/nespokojenost apod. Při následném zkoumání odpovědí v rámci dané otázky jsme narazili na výskyt odlehklých hodnot. V tomto případě se mohlo jednat o lidi, kteří neradi mluví o svých pocitech otevřeně, mají obavy sdělovat své názory nebo podněty. Vyřešit danou situaci lze vytvořením anonymní schránky připomínek, do které by mohli zaměstnanci vkládat své názory, myšlenky, pocity apod.

Otázka č. 10 byla zaměřena v rámci sdílení emocí na dotaz, zdali zaměstnanci, kteří přijdou za svým nadřízeným s problémem, následně odchází s pocitem, že byl vyřešen, nebo je snaha jej řešit. S hodnotou VAP rovnou 2,95 a rozptylem 0,91 můžeme hovořit o rozložení, které je orientované do pozitivního hodnocení. Většina zaměstnanců v tomto případě hodnotila pozitivní zpětnou vazbu, jež s danou komunikací souvisí. Také zájmem se nadřízených vede k účinné komunikaci. V rámci odpovědí se zde nacházely i odlehklé hodnoty, jež mohly být způsobeny neochotou nadřízeného naslouchat. Právě schopnost a ochota naslouchat je obecně považována za jednu z hlavních bariér účinné komunikace ve většině organizací. Účinné naslouchání by mělo vést k získání maxima informací, k maximálnímu pochopení sdělovaného ve všech prezentovaných souvislostech a poskytnutí odpovídající zpětné vazby. Nedovede-li nadřízený naslouchat svým podřízeným, nemůže dosáhnout zpětné vazby a získat tak ucelený obraz toho, co mu chtěl podřízený sdělit.

Lidé nejsou stroje, mají pocity a ty také značně ovlivňují jejich práci. Vzestupná komunikace by měla napomáhat předcházení a účinnému řešení problémů, které zaměstnanci v práci mají.

Zhodnocení komunikačních dovedností manažera v souvislosti se vztahy

Zaměstnanci vybrané organizace byli dotázáni na dovednosti manažera pomocí otázek, zdali komplikují jejich nadřízenému problémy, jako je nejasnost sdělení, nedostatek času, či nezáměr o komunikaci se zaměstnanci. A dále zhodnocení osobních vztahů mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Tomuto zhodnocení byla věnována hlavní otázka č. 11.



Graf 5.4: Hodnocení problémů vzestupné komunikace (Otázka č. 11, zdroj: vlastní zpracování)

Při hodnocení komunikačních problémů v rámci vzestupné komunikace je klíčové zjištění, že v organizaci neexistují špatné osobní vztahy mezi zaměstnancem a nadřízeným a že nadřízený má zájem o účinnou komunikaci se zaměstnancem. K tomuto závěru můžeme dojít při sledování VAP u otázky na špatné osobní vztahy, které se pohybuje pod hodnotou dolního kvartilu, tedy více než 75% dotázaných je spokojeno s jejich osobními vztahy na pracovišti. Navzdory tomu, se stále v dotazníkovém šetření objevují odlehlá pozorování, která mohou být způsobeny například aktuální náladou jednotlivce při vyplňování dotazníku, či špatnou povahou jedince.

Jelikož hodnotí zaměstnanci jejich osobní vztahy na pracovišti velmi pozitivně a již dříve byl sledovaný pozitivní přístup nadřízených k chválení odvedené práce, není překvapující kvantifikace odpovědí na otázku, jestli nemá nadřízený zájem o účinnou komunikaci. Neboť byla otázka postavená s inverzní logikou, je výsledek s váženým průměrem nižším než dolní kvartil považován za dobré zjištění pro organizaci, protože si respondenti myslí, že jejich nadřízený má značný zájem o kvalitní komunikaci.

V organizaci se tedy nevyskytují žádné větší překážky, které by komunikaci na pracovišti komplikovaly, neboť když má manažer zájem, lze danou situaci řešit a vyřešit.

Zároveň byli zaměstnanci organizace dotázáni na konkrétní komunikační bariéry v organizaci. Dle vyhodnocení otázky zaměřené na to, jestli má jejich nadřízený dostatek času pro komunikaci ohledně zadaných úkolů a otázky týkající se toho, jestli jejich přímý nadřízený ví, co má sdělovat, můžeme opět dojít k závěru, že jsou v organizaci názory smíšeného charakteru s mírně zápornou tendencí. Pravděpodobně se jedná o různé skupiny respondentů, kteří náleží rozdílným pracovním skupinám, kde jedna skupina je velmi spokojena se svým nadřízeným a u druhé je tomu naopak. V celkovém výsledku jsou hodnoty VAP mírně pod mediánem statistického souboru a hodnoty sigma větší než jedna. V rámci vyplynulých informací lze komunikační dovednost manažera týkající se nejasnosti sdělení označit za mírně slabší, jež by mohla být vylepšena pomocí kvalitní zpětné vazby, kdy by se nadřízení průběžně ptali na to, které informace zaměstnanci postrádají. A dále v rámci nedostatku času je zde ze strany manažerů prostor pro vylepšení.

5.1.4 Zhodnocení komunikačních nástrojů

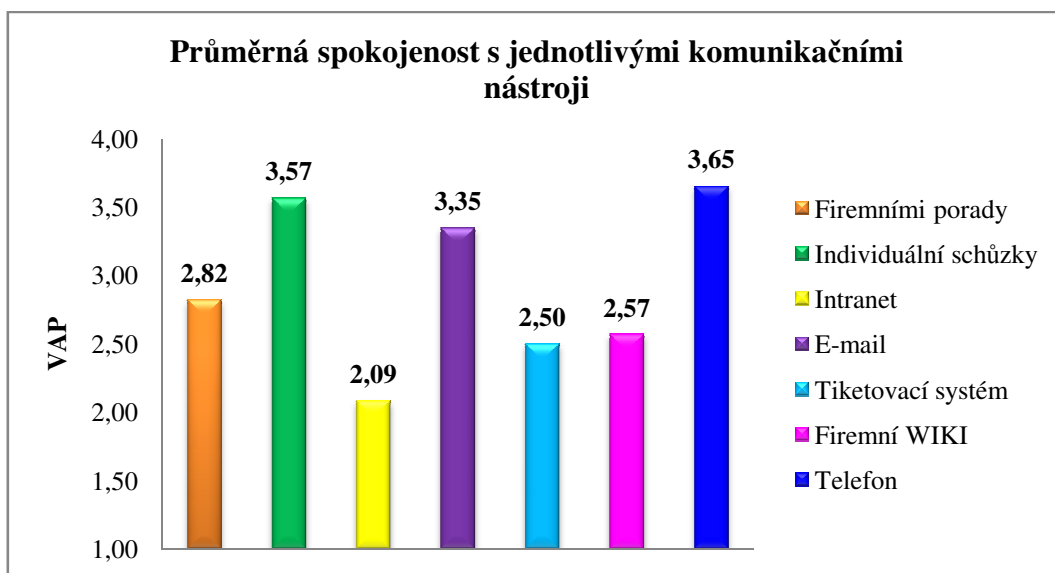
Zhodnocení komunikačních nástrojů je čtvrtým dílčím cílem. Danému cíli jsou věnovány hlavní otázky č. 12 – 16, které jsou zaznamenány v kapitole 4.3 Analýza získaných dat dotazníkového průzkumu. Zhodnocení komunikačních nástrojů bylo rozčleněno na:

- zhodnocení spokojenosti s komunikačními nástroji,
- zhodnocení preferencí důležitosti komunikačních nástrojů,
- zhodnocení návrhů komunikačních nástrojů.

Na základě celkového zhodnocení čtvrtého dílčího cíle, tj. zhodnocení komunikačních nástrojů, lze říci, že zaměstnanci jsou s tímto cílem spokojeni. Ovšem vyskytuje se zde i nižší spokojenost například s tiketovacím systémem, nebo firemní WIKI a mírná nespokojenost je projevena v rámci intranetu.

Zhodnocení spokojenosti s komunikačními nástroji

Následující graf je zaměřen na spokojenost zaměstnanců s komunikačními nástroji, které jsou ve vybrané organizaci používány. Tomuto zhodnocení byla věnována hlavní otázka č. 12.



Graf 5.5: Průměrná spokojenost s jednotlivými komunikačními nástroji (Otázka č. 12, zdroj: vlastní zpracování)

Dle hodnocení VAP pro jednotlivé komunikační nástroje používané v organizaci, můžeme na první pohled rozeznat vysokou spokojenost s telefonem, individuálními schůzkami a e-mailem. Tyto tři komunikační nástroje jsou klíčové i z hlediska důležitosti získávání informací zaměstnanci pro výkon své práce.

Nižší spokojenost, ale přesto důležitá, je spokojenost zaměstnanců s firemními poradami, jelikož když jsou účinné, mohou se stát významným nástrojem úspěchu organizace. Porady jsou důležitým předpokladem týmové práce a pomáhají navazovat přímé kontakty, řešit nedorozumění či problémy a podporovat kreativitu, neměly by být tudíž podceňovány. Taktéž není vyžadována účast všech zaměstnanců na poradách, ale je potřeba objektivně zhodnotit a správně promyslet, kterých lidí a zaměstnanců se obsah porad týká. Podřízení nemusí být informování úplně o všem, co je pro manažery důležité. Ale je podstatné, aby byli informováni o tom, co potřebují k výkonu své práce. Zároveň není žádoucí, aby byly porady pořádány příliš často, především z hlediska jejich časové náročnosti.

Komunikační nástroje firemní WIKI a tiketovací systém jsou hodnoceny spíše pozitivně, přesto je zde prostor na zlepšení. WIKI je označována za starší (není aktuální v rámci současných požadavků) a proto je četnost návštěv velmi nízká. Zaměstnancům z hlediska důležitosti získávání informací nepřijde zcela důležitá, a tudíž je otázkou, jestli se vyplatí nechávat si ji či nikoliv. V rámci tiketovacího systému je zaznamenáno průměrné hodnocení 2,50. V rámci rozptylu hodnota 1,04 znamená rovnoměrné rozložení s kladnou tendencí.

Nejnižší spokojenost je s firemním intranetem, který byl dle zaměstnanců hodnocen negativně nejspíše z důvodu pomalosti, sekání a široké stupnice obsáhlosti. Intranet zejména díky zmíněným důvodům nepatří dle zaměstnanců vybrané organizace mezi klíčové nástroje získávání potřebných informací pro práci. V případě, že by intranet byl účinně zavedený, jeho výhodou by byl fakt, že sjednocuje lidské a firemní zdroje, kde posléze všichni manažeři mohou získat kompletní přehled o organizaci práce v krátkém časovém období a na základě těchto informací vytvářet krizové plány a operativně řešit situace.

V rámci zhodnocení spokojenosti s komunikačními nástroji tedy vyplynulo, že zaměstnanci přikládají některým komunikačním nástrojům význam větší, jiným menší. Proto je třeba především se zaměřit na zlepšení fungování stávajících nástrojů interní komunikace, jež byly hodnoceny méně pozitivně. Zaměstnanci jsou spokojeni zejména s komunikačními nástroji jako je telefon, individuální schůzky, e-mail a firemní porady. V rámci firemní WIKI a tiketovacího systému mají menší výhrady, ale jsou s nimi taktéž spokojeni. Naopak nespokojenost zaměstnanců je zaměřena na intranet, kde je možnost návrhů na zlepšení.

Zhodnocení preferencí důležitosti komunikačních nástrojů

Zaměstnanci vybrané organizace byli dotázáni na jejich preference, které komunikační nástroje považují za důležité pro svoji práci. Následující graf shrnuje celkové výsledky odpovědí zaměstnanců. Tomuto zhodnocení byla věnována hlavní otázka č. 13.

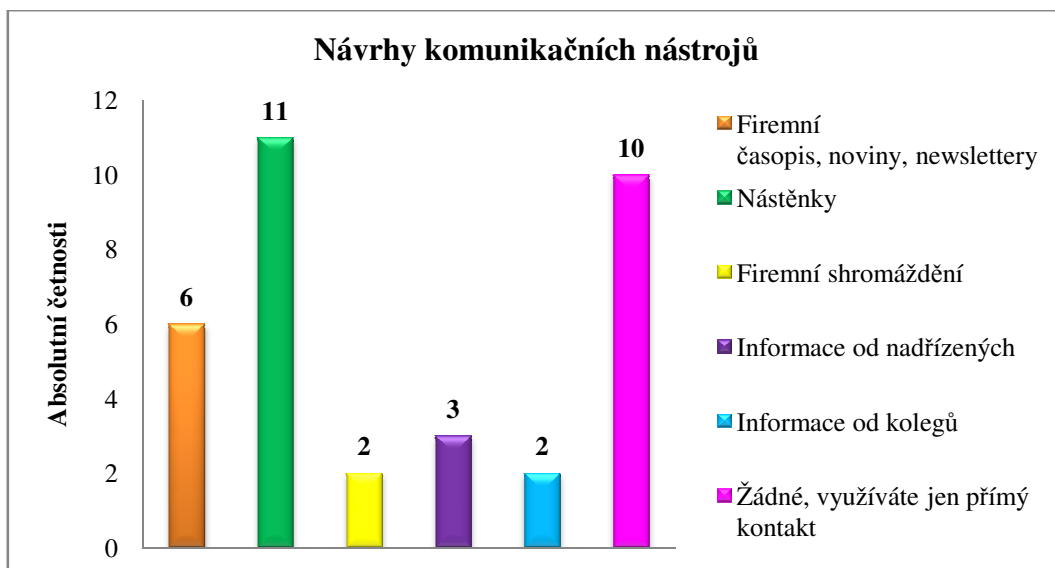


Graf 5.6: Komunikační nástroje důležité pro získávání informací (Otázka č. 13, zdroj: vlastní zpracování)

Při zhodnocení důležitosti komunikačních nástrojů měli zaměstnanci zvolit první tři, které potřebují pro výkon své práce. V grafu jsou zachyceny souhrnné výsledky, jež poukazují na to, že dle preferencí zaměstnanců jsou nejdůležitější individuální schůzky, e-mailové zprávy a telefon. Tyto tři komunikační nástroje jsou důležité pro aktivní chod zaměstnanců, ale i celé organizace. A taktéž jsou to významné komunikační nástroje vedoucí k úspěchu organizace. Firemní porady byly 6x označeny za důležitý komunikační nástroj a tiketovací systém 5x. Oba tyto komunikační nástroje jsou svým způsobem důležité a pro některé zaměstnance jsou klíčové v rámci jejich práce. Nejméně důležitý pro výkon práce zaměstnanců je intranet, firemní WIKI a firemní směrnice. V rámci doporučení lze upozornit na méně významné komunikační nástroje, u kterých se vyskytuje prostor pro zlepšení.

Zhodnocení návrhů komunikačních nástrojů

Zhodnocení byly věnovány hlavní otázky č. 14 - 16. Následující graf je zaměřen na komunikační nástroje, jež zaměstnanci ve vybrané organizaci postrádají, a lze je tudíž označit jako návrhy na zlepšení firemní komunikace.



Graf 5.7: Návrhy komunikačních nástrojů (Otázka č. 14, zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že zaměstnanci zvolili jako možné návrhy, které by vybraná organizace mohla zavést, zejména nástěnky, anebo označili možnost žádná, neboť využívají jen přímý kontakt. Nástěnky by v případě zavedení mohly být využívány k informacím, jež mají delší časovou platnost, a tudíž se nemusí tak často aktualizovat. Může se jednat například o BOZP, či informace o firemních setkáních, či firemních akcích spolu s kolonkou na zapsání, kdo se jich bude účastnit. Méně hodnocené, ale přesto důležité k zvážení, bylo hodnocení firemních časopisů, novin a newsletterů. Management vybrané organizace by mohl zvážit zavedení tohoto komunikačního nástroje k posílení soudržnosti mezi organizací a jejími zaměstnanci. Nejméně hodnocené byly návrhy komunikačních nástrojů, jako jsou informace od nadřízených, informace od kolegů a firemní shromáždění. Těmto komunikačním nástrojům je přikládán menší význam, a proto je nelze brát v úvahu jako možné návrhy na zlepšení interní komunikace ve vybrané organizaci.

V rámci návrhů na zlepšení interní komunikace (otázka č. 15) byly posouzeny silné a slabé stránky organizace. Mezi silné stránky patří schopnost spolupracovníků komunikovat mezi sebou navzájem. Atmosféra panující na pracovišti je vhodnou pro individuální schůzky, která je umocněna použitím různorodých komunikačních nástrojů. Za slabé stránky organizace byla uvedena nepropracovanost ticketovacího systému z hlediska jeho technických nedostatků. Technické nedostatky byly uvedeny i na adresu intranetového systému. V rámci těchto problémů byla zaměstnanci organizace navržena doporučení, která nabádají vedení organizace k smysluplnému investování firemního kapitálu na dohotovění komunikačních

nástrojů v rámci organizace. Alternativou, která by odlehčila údržbě komunikačních kanálů (intranet, firemní WIKI, tiketovacím systém apod.) v řadách zaměstnanců organizace, by bylo najmutí externích pracovníků či firem na jejich údržbu.

Z výsledku průzkumu tedy vyplynulo, že management dané organizace by mohl uvažovat nad zavedením nástěnek, případně firemních časopisů, novin, či newsletterů k posílení interní komunikace v organizaci. Z vyhodnocení výsledků otázky č. 16 taktéž vyplynul návrh na zavedení dárkových předmětů s logem organizace, které by mohly vést k zvýšení povědomí o organizaci, a je tudíž na samotném vedení, jestli tento návrh svých zaměstnanců zváží a zavede, či nikoliv.

5.2 Návrhy a doporučení

Tato kapitola je věnována návrhům a doporučením, které vyplývají z teoretických východisek komunikace (kapitola 2), z praktické části zaměřené na organizaci a její komunikační nástroje (kapitola 3) a dále z analýzy interní komunikace (kapitola 4) a celkového zhodnocení dotazníkového průzkumu (kapitola 5.1).

Ze získaných výsledků a následného provedení statistického šetření prováděného dotazníkového výzkumu na téma interní komunikace, vyplynulo, že se v organizaci neprojeví žádné zásadní problémy, které by měly negativní dopad na fungování organizace. Na základě hlavního cíle, kterým bylo zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací lze tedy tvrdit, že majoritní počet zaměstnanců hodnotí komunikaci pozitivně. Vždy je ale co zlepšovat, a proto lze navrhnout následná opatření k zlepšení komunikace, jež by vedly k eliminaci negativních faktorů, které mohou zapříčinit snížení účinnosti organizace.

Jedním z návrhů na zlepšení interní komunikace je seznámení zaměstnanců s výsledky dotazníkového šetření, kterého byli součástí. V rámci zpětné vazby by byli obeznámeni s tím, jaké informace z dotazníkového šetření vyplývají a jaké budou následující kroky organizace, aby odstranili slabé stránky a naopak posílili dobré aspekty interní komunikace.

V rámci **prvního dílčího cíle** byla zhodnocena formální a neformální komunikace na pracovišti. Zaměstnanci formální komunikaci mezi zaměstnanci jako kolegy a neformální komunikaci mezi zaměstnanci jako přáteli hodnotili pozitivněji, nežli formální komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými. Je potřeba ovšem podotknout, že rozdíl byl minimální, a proto není potřeba vyvozovat z tohoto zhodnocení žádné větší opatření. Lze pouze doporučit, aby organizace nadále pozitivně aplikovala formální a neformální komunikaci v organizaci.

Na základě **druhého dílčího cíle** byla zhodnocena sestupná komunikace, tj. od nadřízeného k zaměstnancům. Celkově lze shrnout, že jsou zaměstnanci se sestupnou komunikací spokojeni, i když se zde vyskytuje i menší spokojenost s elektronickou formou předávání informací prostřednictvím návodů, firemní WIKI a směrnic. Jelikož se ale stále jednalo o nadprůměrné hodnocení, není nutné zavádět další opatření pro posílení těchto forem komunikace.

Daný dílčí cíl dále obsahoval zhodnocení způsobu předávání informací, předávané informace a komunikační dovednosti manažera. Na základě výsledků menší spokojenosti s předávanými informacemi lze organizaci doporučit, aby kladla důraz na své manažery a ti se více zamýšleli nad informacemi, které předávají svým podřízeným. Pozitivním faktem je to, že se zaměstnanci necítí být přehlčovani nadbytečnými či zbytečnými informacemi a zároveň kladně hodnotí schopnosti svého nadřízeného projeviti spokojenost s odvedenou prací. Naopak při zhodnocení schopností nadřízeného projeviti nesouhlas jsou zaměstnanci sice spokojeni, ale je zde prostor pro zlepšení. Doporučením by bylo, aby se nadřízení nebáli projeviti nespokojenost s odvedenou prací svých zaměstnanců, neboť když k nim budou otevření a vysvětlí důvody své nespokojenosti, zaměstnanci se poučí a následně mohou zlepšit svůj výkon. Je důležité používat konkrétní zpětnou vazbu, pozitivní ale i negativní.

Na základě **třetího dílčího cíle** byla zhodnocena vzestupná komunikace, tj. od zaměstnanců k nadřízeným. Celkově lze shrnout, že jsou zaměstnanci se vzestupnou komunikací spokojeni, i když se zde vyskytuje i nižší spokojenost například v dostatečném naslouchání nadřízeného a vedení organizace k argumentům zaměstnanců nebo ve shodě v popisu či zadání úkolu.

V rámci komunikace mezi nadřízeným a podřízeným by se organizace měla zaměřit na zadávání úkolů a manažeři by měli investovat více času na své podřízené, nejen v ohledu zadávání úkolů, ale také v otázkách naslouchání jejich argumentům a stížnostem. Výsledky těchto sledování nebyly výrazně negativní, ale byl zaznamenán rozpor, který může být zapříčiněn různými manažery pro různé pracovní skupiny. Tento fakt se může zejména projevit při termínovém plnění úkolů. I když byla velmi pozitivní odezva na tuto otázku, může být tento fakt mírně narušen nejasností či nepřesností, která je vnesena do sdělení informací a samotného zadání práce. Pro odbourání těchto komunikačních šumů by měl být striktně dodržen postup zadávání práce a měla by být kontrolována důslednost jednotlivých manažerů.

Dále cíl obsahoval otázky zaměřené na názory zaměstnanců týkající se obsahové stránky komunikace, na možnosti sdílení emocí a na komunikační dovednosti manažera v souvislosti se vztahy. Obsahová stránka komunikace byla hodnocena pozitivně. Obdobným způsobem byla hodnocena i otázka týkající se sdílení svých emocí s nadřízenými, které ale obsahovala i odlehle hodnoty. Návrhem na vyřešení situace je vytvoření schránky důvěry, do které by mohli zaměstnanci vkládat své pocity, názory, myšlenky apod. V daném případě by informace ze schránky důvěry měly být vyhodnocovány dostatečně často a zaměstnanci by měli být seznámeni s tím, zda bude něco na základě poskytnutých námětů změněno. Důležité je také zvážit vhodné umístění této schránky, aby nebylo možné sledovat (např. nadřízeným nebo jeho asistentkou), kdo do těchto schránek v určitou dobu vložil svůj podnět.

Na základě **čtvrtého dílčího cíle** byly zhodnoceny komunikační nástroje. Celkově lze shrnout, že jsou zaměstnanci s komunikačními nástroji spokojeni, ale vyskytuje se zde i nízká spokojenost s firemní WIKI a tiketovacím systémem a také mírná nespokojenost s intranetem. Jelikož organizace využívá široké spektrum komunikačních nástrojů, může docházet k jejich „stárnutí“. Na základě těchto zjištění lze navrhnout provedení konsolidace dat mezi různými komunikačními kanály. Příkladem by mohlo být přepracování firemního intranetu, který dle dotazovaných respondentů neodpovídá požadované kvalitě. Součástí nového systému by mohlo být i znovuoživení firemní WIKI, v jednodušší a méně náročné formě, která by mohla obsahovat například uchování pouze postupů a návodů na provádění prací, namísto veškerého firemního „know-how“. Jelikož tento systém nebude obsahovat tolik

informací, dojde k odlehčení času stráveného zaměstnanci k jeho údržbě. Zaměstnanci samotní taktéž doporučili najmutí externí organizace nebo pracovníka k této činnosti.

Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou velmi spokojeni s osobními schůzkami, e-mailem nebo s telefonem. V tomto ohledu není pro organizaci potřebné investovat další kapitál do těchto komunikačních kanálů. Není ale vhodné tyto komunikační kanály limitovat, protože i když se jedná obecně o drahou formu komunikace (čas pracovníka, drahé paušální poplatky), jedná se o klíčovou část interní komunikace.

Dále cíl obsahoval otázky zaměřené na návrhy komunikačních nástrojů, jež by mohly být ve vybrané organizaci zavedeny. Z uvedených informací vyplývá, že zaměstnanci postrádají firemní nástěnky, jako formu komunikace, která slouží především k uchování dlouhodobých a trvalých informací pro obecné použití, jako je například školení BOZP. Taktéž by organizace mohla uvažovat nad zavedením firemních časopisů a novin, nebo nad zavedením dárkových předmětů s logem organizace, jako jsou propisky, zápisníky, klíčenky a jiné.

6 ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na zhodnocení interní komunikace ve vybrané organizaci. Cílem bylo analyzovat a zhodnotit systém interní komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými a to z pohledu vzestupné i sestupné komunikace, formální a neformální komunikace. Dalším cílem bylo zhodnocení používaných komunikačních nástrojů.

Diplomová práce byla rozdělena do dvou částí, kde v teoretické části byly objasněny principy fungování interní komunikace, její směry, formy a komunikační nástroje používané k výměně a předání informací mezi aktéry komunikačního procesu.

Praktická část práce byla zaměřena na provedení dotazníkového šetření ve zvolené organizaci. Dotazník byl zvolen kvůli své jednoduchosti a časové dostupnosti zaměstnanců. Dotazník byl sestaven na základě nabytých poznatků z praktické části práce a dále byl prodiskutován a upravován dle požadavků vedení organizace.

Sestavený dotazník byl poskytnut 25 dotazovaným, s tím že po 3 dnech bylo vráceno 23 vyplněných dotazníků. Následná data byla statisticky analyzována pomocí kvantitativních metod v MS Excel. Ze statistických metod explorační analýzy byl nad každým datovým souborem vypočítán jeho vážený aritmetický průměr, který byl srovnán s charakteristickými mírami polohy. Do samotné analýzy dat byl také zahrnut druhý centrální moment náhodné veličiny, tedy rozptyl.

V rámci zhodnocení formální a neformální komunikace zaměstnanci hodnotili lépe komunikaci mezi kolegy a neformální komunikaci, než komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným. Rozdíly byly ale minimální, a proto není potřeba vyvozovat žádná větší opatření a jen doporučit, aby organizace i nadále aplikovala pozitivní formální a neformální komunikaci v organizaci.

Výsledky zaměřené na sestupnou komunikaci odhalily menší spokojenost s předávanými informacemi mezi nadřízeným a podřízeným. Na základě tohoto faktu bylo organizaci doporučeno, aby kladla důraz na své manažery a ti se více zamýšleli nad informacemi, které předávají svým podřízeným. Pozitivním faktorem je to, že se zaměstnanci necítí být přehlcováni nadbytečnými informacemi a že je nadřízený

dostatečně chválí za odvedenou práci. V případě pokárání za odvedenou práci je ale místo pro zlepšení, a proto by se organizace měla opět zaměřit na své manažery, kterým by měla doporučit, aby se nebáli projevit nesouhlas a vysvětlit svým podřízeným proč se jim odvedená práce nelíbí. Tato opatření mohou poučit zaměstnance a zvýšit efektivitu organizace.

Ze zhodnocení vzestupné komunikace taktéž vyplynulo, že by se manažeři měli zaměřit na systém zadávání úkolů a měli by investovat více času na své podřízené a to i v otázkách naslouchání jejich argumentům. Výsledky pro tato sledování nebyly výrazně negativní, ale byl zaznamenán rozpor, který může být zapříčiněn různými manažery pro různé pracovní skupiny. Tento fakt se může zejména projevit při plnění termínových plánů organizace a tedy na průběhu projektů. Taktéž otázky týkající se možnosti sdílení emocí mezi zaměstnancem a nadřízeným ukázaly na několik odlehlých hodnot. Pro odstranění těchto hodnot bylo organizaci doporučeno zavedení schránek důvěry, které by umožnily zaměstnancům sdílet své pocity a návrhy anonymně.

Při hodnocení komunikačních nástrojů panuje celková spokojenost zaměstnanců s poskytovanými možnostmi. Díky širokému spektru komunikačních nástrojů, které organizace využívá, si zde každý zaměstnanec našel svou oblíbenou metodu, ale provedené šetření odhalilo používání zastaralých či technicky nedodělaných komunikačních kanálů. Samotní zaměstnanci dále doporučili zvážení dalšího firemního kapitálu na zlepšení nebo dotažení těchto komunikačních kanálů, případně provedení konsolidace dat a vytvoření jednotného systému. Tyto technické nedostatky byly zaměstnanci vytknuty hned v několika případech a organizace v současné době zavádí potřebná opatření a provádí nutné kroky k nápravě těchto nedostatků.

Celkové výsledky dotazníkového šetření jsou pro organizaci pozitivního charakteru. Převažuje spokojenost zaměstnanců se současným stavem interní komunikace v organizaci. Vyskytly se některé nedostatky, které ale nepředstavují zásadní problém pro fungování organizace a byly navrženy možnosti jejich eliminace. Zároveň již organizace zavádí jejich implementaci. Lze konstatovat, že cíle diplomové práce byly dosaženy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literatura

- [1] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- [2] DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*: 6. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
- [3] HARGIE, O., D. DICKSON and D. TOURISH. *Communication in management*. Hampshire: Gower, 1999. ISBN 0-566-07986-0.
- [4] HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5022-4.
- [5] HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [6] HORÁKOVÁ, I., D. STEJSKALOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-85943-99-9.
- [7] HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [8] HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85424-40-1.
- [9] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [10] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [11] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-x.).
- [12] LEDNICKÝ, Václav. *Základy managementu*. 5. vyd. Ostrava: Repronis, 2007. ISBN 978-80-7329-148-8.
- [13] LINHART, J., M. PETRUSEK a A. VODÁKOVÁ, et al. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-310-5.

- [14] MIKULAŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
- [15] MUTINOVÁ, Terezie. Komunikace. In: HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Základy managementu*. SOET, vol. 5. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.
- [16] PATI, Debashis. *Marketing research*. Reprint. London: Sangam Books, 2002. ISBN 81-7371-415-0.
- [17] PAUKNEROVÁ, Daniela. Komunikace v organizačním prostředí. In: BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ a I. NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [18] PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.
- [19] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [20] QUINTANILLA, Kelly M. a Shawn T. WAHL. *Business and Professional Communication: Keys for Workplace Excellence*. 3rd ed. Los Angeles: Sage, 2017. ISBN 978-1-5063-1552-2.
- [21] SARIS, Willem E. and Irmtraud N. GALLHOFER. *Design, evaluation, and analysis of questionnaires for survey research*. Hoboken, N.J.: Wiley-Interscience, 2007. ISBN 9780470114957.
- [22] SCHERMERHORN, John R. *Management*. 11th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2011. ISBN 978-0470-53051-1.
- [23] SURYNEK, A., R. KOMÁRKOVÁ a E. KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.
- [24] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2
- [25] URBAN, Lukáš. *Sociologie trochu jinak*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3562-7.

- [26] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [27] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [28] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Články

- [29] SAUNDERS, M., 1999., *Linking external communication & organizational effectiveness*. Organizational Development Journal, 17(4), pp. 35-40

Internetové zdroje

- [30] JONÁK, Zdeněk. Neformální komunikace. In: *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2003- [cit. 2018-02-29]. Dostupné z:
http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000000480&local_base=KTD.
- [31] JONÁK, Zdeněk. Písemná komunikace. In: *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2003- [cit. 2018-02-27]. Dostupné z:
http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000000511&local_base=KTD.

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že:

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. dubna 2018

Lenka Dornáková
.....

Bc. Lenka Dornáková

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Souhrnné výsledky dotazníkového šetření

Příloha č. 1 Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí průzkumu zaměřeného na zjištění spokojenosti s interní komunikací ve Vaší organizaci. Konečné výsledky z dotazníkového šetření budou použity v anonymizované podobě výlučně k dokončení mé diplomové práce.

Instrukce k vyplnění dotazníku: U každé otázky vyberte a označte jednu odpověď (pokud není uvedeno jinak), která nejvíce vyjadřuje Váš názor:

	4	3	2	1	0
Varianta odpovědi	Rozhodně ano/pozitivně	Spíše ano/pozitivně	Spíše ne/negativně	Rozhodně ne/negativně	Nevím, nemohu posoudit

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí				
		4	3	2	1	0
1	Jak celkově hodnotíte komunikaci na Vašem pracovišti:					
1.1	Formální komunikace- mezi nadřízeným a jeho podřízenými?					
1.2	Formální komunikace – mezi zaměstnanci navzájem?					
1.3	Neformální komunikace- mezi zaměstnanci jako přáteli?					
2	Jak hodnotíte způsob, kterým Vám Váš nadřízený předává potřebné informace:					
2.1	Ústně na poradách a schůzkách					
2.2	Elektronicky (směrnice, návody, WIKI)					
2.3	Elektronicky (e-mail, tiketovací systém)					
2.4	Telefonicky					
2.5	Jiným způsobem (prosím uveďte jakým):					

3	Jsou Vám nadřízeným poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce:					
3.1	V přiměřeném množství (ani příliš moc ani málo)?					
3.2	V dostatečné kvalitě (srozumitelné, jednoznačné apod.)?					
3.3	Včas (ani příliš brzy ani příliš pozdě)?					
4	Jsou Vám nadřízeným poskytovány nepotřebné informace nebo nadbytečné informace, které se Vás vůbec netýkají (nepotřebujete je ke své práci)?					
5	Dokáže Vám nadřízený projevít spokojenost s Vaší prací (tzn. přiměřeně pochválit, podpořit, povzbudit apod.)?					
6	Dokáže Vám nadřízený projevít nespokojenost s Vaší prací (tzn. přiměřeně napomenout, zkritizovat, je konkrétní v popisu nespokojenosti, chce po Vás vysvětlení apod.)?					
7	Máte dojem, že Váš nadřízený a vedení organizace ve vztahu ke konkrétně zadávaným úkolům Vaší osobě, jsou jednotní?					
7.1	Je shoda v popisu či zadání úkolů?					
7.2	Jsou úkoly zadávány v termínech, které jsou pro jejich zpracování reálné?					
7.3	Diskutujete o problémech s nadřízeným, přednášíte argumenty k tomu, že takovéto zadání či termín nemůže být reálně splněno?					
7.4	Je Vaším argumentům dostatečně nasloucháno?					
7.5	<i>(Zde máte možnost uvést svůj názor k otázkám č. 7)</i>					
8	Máte možnost informovat Vašeho nadřízeného o průběhu Vaší práce, možných neočekávaných pracovních problémech a konkrétních návrzích na jejich řešení?					
9	Máte možnost informovat Vašeho nadřízeného o Vašich pocitech, které souvisejí s Vaší prací (o míře spokojenosti s pracovními úkoly, se vztahy na pracovišti, s pracovním vytížením, s pracovní perspektivou, změnami atd.)					

10	Pokud přijdete za Vaším nadřízeným s problémem, odcházíte s pocitem, že byl vyřešen, nebo je snaha jej řešit?						
11	Komplikují Vašemu nadřízenému následující problémy komunikaci s Vámi?						
11.1	Nadřízený neví, co konkrétně Vám má sdělovat?						
11.2	Nadřízený nemá dostatek času na komunikaci s Vámi?						
11.3	Nadřízený nemá zájem o účinnou komunikaci s Vámi?						
11.4	Jsou mezi Vámi a nadřízeným špatné osobní vztahy?						
11.5	(Zde máte možnost vyjádřit svůj komentář k otázkám č. 11)						
12	Jste celkově spokojen/a s následujícími komunikačními nástroji (0 znamená, že tento komunikační nástroj ke komunikaci nepoužíváte), a to:						
12.1	S firemními poradami?						
12.2	S individuálními schůzkami?						
12.3	S intranetem?						
12.4	S e-mailem?						
12.5	S tiketovacím systémem?						
12.6	S firemní WIKI?						
12.7	S telefonem?						
12.8	S jinými nástroji (prosím uveďte jakými)						
12.9	(Zde můžete uvést své důvody k zápornému hodnocení u otázek č. 12)						
13	Které komunikační nástroje považuje za důležité pro získání informací, které potřebujete pro svoji práci?	Firemní porady					
		Individuální schůzky					
		Intranet					

	(zaškrtněte prosím v pořadí první 3 varianty, například Firemní porady 1, Intranet 2, Firemní WIKI 3)	E-mailové zprávy	
		Tiketovací systém	
		Firemní WIKI	
		Telefon	
		Firemní směrnice	
		Jiné (prosím uveďte jaké)	
14	Které komunikační nástroje při své práci postrádáte? (můžete označit více možností)	Firemní časopis, noviny, newslettery	
		Nástěnky	
		Firemní shromáždění	
		Informace od nadřízených	
		Informace od kolegů	
		Žádné, využívám jen přímý kontakt	
		Jiné (prosím uveďte jaké)	
15	Jaké jsou silné a slabé stránky komunikace ve Vaší organizaci? Co byste doporučili ke zlepšení komunikace?		
16	Zavedl/a byste, nebo postrádáte ještě nějaké další komunikační prostředky ve Vaší organizaci?		
	Ne		
	Ano (prosím uveďte jaké)		

Děkuji za Váš čas strávený při vyplnění dotazníku.

Příloha č. 2: Souhrnné výsledky dotazníkového šetření

Číslo otázky	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP	Rozptyl
	4	3	2	1	0		
1.1	4	10	7	1	1	2,77	0,89
1.2	7	10	3	2	1	3,00	0,93
1.3	8	7	4	2	2	3,00	1,00
2.1	9	7	4	3	0	2,96	1,07
2.2	2	7	8	3	3	2,40	1,04
2.3	10	7	3	2	1	3,14	0,98
2.4	7	8	4	2	2	2,95	0,98
2.5	0	0	0	0	0	0,00	0,00
3.1	5	12	1	1	4	3,11	0,75
3.2	3	6	9	3	2	2,43	1,08
3.3	13	5	3	1	1	3,36	0,86
4	3	2	7	11	0	1,87	1,17
5	16	5	1	1	0	3,57	0,80
6	4	6	5	2	6	2,71	1,04
7.1	6	8	2	5	2	2,71	1,15
7.2	15	5	1	1	1	3,55	0,81
7.3	5	7	4	3	4	2,74	1,08
7.4	6	5	6	5	1	2,55	1,21
7.5	<ul style="list-style-type: none"> - Je projevována snaha jednotnosti nadřízeného a vedení - Komunikace s vedením probíhá bez problému - K souladu dochází, nebo je snaha k němu dojít - Nadřízený na mě nemá čas, ale snaha je - Na základě mé analýzy můžeme potvrdit tuto hypotézu shody za pravdivou 						

	<ul style="list-style-type: none"> - Nemohl řešit problémy, protože nemá čas - Když on si na mě neudělá čas - Používám při argumentaci firemní cíle, o které se můžu opřít - Soulad je v pohodě, rozhovory jsou v pohodě, vše je v pohodě - Vedení se snaží být jednotné vůči zadávaným úkolům - Vedoucí projevují snahu komunikovat a zadávat úkoly - Není potřeba co dodávat 						
8	10	9	1	2	1	3,23	0,93
9	14	6	2	1	0	3,43	0,82
10	6	11	3	2	1	2,95	0,91
11.1	6	4	3	7	3	2,45	1,30
11.2	3	6	9	3	2	2,43	1,08
11.3	1	2	3	16	1	1,45	0,90
11.4	1	1	3	13	5	1,44	0,91
11.5	<ul style="list-style-type: none"> - Čas od času vedoucí neví, co vlastně chce, ale vztahy jsou v pořádku - Komunikace by byla, ale vedoucí někdy nemají čas - Se vztahy je to v pohodě, někdy jsou aj veselé - Ti lidi se snaží, ale sami neví - Ve firmě jsou dobré vztahy - Vztahy jsou dobré, dokud spolu pijem 						
12.1	4	7	5	1	6	2,82	0,93
12.2	14	8	1	0	0	3,57	0,61
12.3	2	4	11	6	0	2,09	1,12
12.4	14	5	2	2	0	3,35	0,96
12.5	3	8	8	3	1	2,50	1,04
12.6	2	5	6	1	9	2,57	0,99
12.7	19	2	0	2	0	3,65	0,93
12.8	Vývojové prostředí pro tvorbu programů						

	0	3	0	0	0	-	-
	Firemní směrnice						
	6	1	0	2	0	3,22	1,29
12.9	<ul style="list-style-type: none"> - Firemní porady se netýkají všech, intranet se seká a je pomalý - Intranet mi nevyhovuje, a stejně tak tiketovací systém - Intranet má technické nedostatky – dlouhá odezva - Intranet je pomalý - Intranet je na ***** (sprosté slovo vynecháno) - Intranet je nepoužitelný, a stejně tak WIKI - Intranet je nedodělaný a stejně tak WIKI - Jsem nespokojený s tiketovacím systémem - Porady nejsou pro všechny - Porady nemají hlavu ani patu a intranet je rychlý jak šnek - Tiketovací systém má špatné možnosti filtrování informací - WIKI je dobrá, ale není aktuální - WIKI má dlouhou editaci - WIKI má zbytečně složitou editaci, a stejně tak intranet 						
13	Komunikační nástroje	Pořadí odpovědí (absolutní četnosti)			Součet		
		1	2	3			
	Firemní porady	0	3	3	6		
	Individuální schůzky	14	6	3	23		
	Intranet	0	1	2	3		
	E-mailové zprávy	5	6	6	17		
	Tiketovací systém	0	2	3	5		
	Firemní WIKI	0	0	1	1		
	Telefon	4	5	4	13		
13	Firemní směrnice	0	0	1	1		
	Jiné (prosím uveďte jaké)	0	0	0	0		

	Komunikační nástroje	Odpovědi (absolutní četnosti)
14	Firemní časopis, noviny, newslettery	6
	Nástěnky	11
	Firemní shromáždění	2
	Informace od nadřízených	3
	Informace od kolegů	2
	Žádné, využíváte jen přímý kontakt	10
	Jiné (prosím uveďte jaké)	0
15	<ul style="list-style-type: none"> - Atmosféra je dobrá, a stejně tak komunikace - Bylo by potřeba investovat do lepšího hostingu - Co takhle aby firma investovala prachy na dodělání systémů - Doporučuju investovat finance na dohotovení systémů, jako je intranet, tiketovacím systém, či firemní WIKI, a třeba je rovnou sloučit do jednoho - Individuální schůzky a použití různorodých komunikačních nástrojů v oblasti strategického řízení, a operativního řízení projektu neformální komunikace jsou silnými stránkami - Intranet je přehlcený informacemi, možná proto je pomalý a seká se, co takhle do něj zainventovat, aby byl lepší - Je potřebné koupit další serverové uložení - Je důležité dohotovit intranet, klidně i externí firmou - Je potřeba odstranit neduhy v tiketovacím systému - Je špatné sdílení informací ohledně portfolia firmy mezi týmy - Jsem schopný se s kýmkoliv domluvit kdekoliv na čemkoliv - Komunikační kanál tiketovacího systému pro operativní plánování a řízení není ještě plnohodnotně využitý - Konzultace jsou poho, ale přijde mi, že nadřízený někdy neví, co mi má říct - Když naši zaměstnanci nemají čas na dodělání sítě, tak ať firma najme externího pracovníka - Mám ráda individuální schůzky a problém vidím v zasekávání intranetu - Nejsou aktualizovány kancelářské nástroje, což může být způsobeno centralizovanou správou 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Není problém se domluvit na úkolech a problémech, ale systémy jsou zastaralé, bylo by potřeba je obměnit - Nechci to dělat ve svém volném čase, ať se někdo najde na správu systému - Problém je v zajištění aktuálnosti systémových a kancelářských nástrojů - Tiketovací systém a intranet mají technické nedostatky, ale jinak není problém komunikovat, řešit problémy a slavit úspěchy - Tiketovací systém a firemní síť jsou nedodělané - Vlivem přetlaku zakázek není čas a kapacita na dotvoření některých nástrojů jako je firemní WIKI, intranet, či tiketovací systém - V týmu se domluvíme, ať už řešíme problémy, nebo kam zajdeme na pívko 		
16	Odpovědi	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)	Varianty odpovědí (relativní četnosti)
	Ano	4	82,61%
		<ul style="list-style-type: none"> - Co takhle pořídit propisky s logem - Chybí mi dárkové předměty, které mohu dát zákazníkovi - Chybí mi firemní letadlo - Neuvedena odpověď 	
	Ne	19	17,39%

Číslo otázky	Varianty odpovědí (relativní četnosti)					Celkem
	4	3	2	1	0	
1.1	17,39%	43,48%	30,43%	4,35%	4,35%	100%
1.2	30,43%	43,48%	13,04%	8,70%	4,35%	100%
1.3	34,78%	30,43%	17,39%	8,70%	8,70%	100%
2.1	39,13%	30,43%	17,39%	13,04%	0,00%	100%
2.2	8,70%	30,43%	34,78%	13,04%	13,04%	100%
2.3	43,48%	30,43%	13,04%	8,70%	4,35%	100%

2.4	30,43%	34,78%	17,39%	8,70%	8,70%	100%
2.5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%
3.1	21,74%	52,17%	4,35%	4,35%	17,39%	100%
3.2	13,04%	26,09%	39,13%	13,04%	8,70%	100%
3.3	56,52%	21,74%	13,04%	4,35%	4,35%	100%
4	13,04%	8,70%	30,43%	47,83%	0,00%	100%
5	69,57%	21,74%	4,35%	4,35%	0,00%	100%
6	17,39%	26,09%	21,74%	8,70%	26,09%	100%
7.1	26,09%	34,78%	8,70%	21,74%	8,70%	100%
7.2	65,22%	21,74%	4,35%	4,35%	4,35%	100%
7.3	21,74%	30,43%	17,39%	13,04%	17,39%	100%
7.4	26,09%	21,74%	26,09%	21,74%	4,35%	100%
7.5	-	-	-	-	-	-
8	43,48%	39,13%	4,35%	8,70%	4,35%	100%
9	60,87%	26,09%	8,70%	4,35%	0,00%	100%
10	26,09%	47,83%	13,04%	8,70%	4,35%	100%
11.1	26,09%	17,39%	13,04%	30,43%	13,04%	100%
11.2	13,04%	26,09%	39,13%	13,04%	8,70%	100%
11.3	4,35%	8,70%	13,04%	69,57%	4,35%	100%
11.4	4,35%	4,35%	13,04%	56,52%	21,74%	100%
11.5	-	-	-	-	-	-
12.1	17,39%	30,43%	21,74%	4,35%	26,09%	100%
12.2	60,87%	34,78%	4,35%	0,00%	0,00%	100%
12.3	8,70%	17,39%	47,83%	26,09%	0,00%	100%
12.4	60,87%	21,74%	8,70%	8,70%	0,00%	100%

12.5	13,04%	34,78%	34,78%	13,04%	4,35%	100%
12.6	8,70%	21,74%	26,09%	4,35%	39,13%	100%
12.7	82,61%	8,70%	0,00%	8,70%	0,00%	100%
12.8	Vývojové prostředí pro tvorbu programů					
	-	-	-	-	-	-
	Firemní směrnice					
	66,67%	11,11%	0,00%	22,22%	0,00%	100%
12.9	-	-	-	-	-	-
13	-	-	-	-	-	-
14	-	-	-	-	-	-
15	-	-	-	-	-	-
16	-	-	-	-	-	-